



Gezelschapsvorming in het Duurzaamheidswerk

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
door normatieve professionalisering

Marije Klomp

Gezelschapsvorming in het Duurzaamheidswerk

Maatschappelijk verantwoord ondernemen door normatieve
professionalisering

Marije Klomp

ISBN 978-94-6380-928-3

© 2020 Marije Klomp

Beeld omslag: 'WOOD WIDE WEB' (2019) – Beeldjutters, in opdracht van Metaal Kathedraal. 'Het Wood Wide Web is een verhaal over verbinding. Het is het internet van de natuur, waar bomen ondergronds met elkaar praten. Ze geven informatie door via een netwerk van mycorrhiza-schimmels. Beeldjutters creëerde een videomapping op een oude eik, die dit wonderland visualiseert. Een wereld van symbiotische en synergetische relaties.'

Vormgeving en drukwerk: ProefschriftMaken | www.proefschriftmaken.nl

Gedrukt op Biotop papier

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke, voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Gezelschapsvorming in het Duurzaamheidswerk

Maatschappelijk verantwoord ondernemen door normatieve professionalisering

Developing Fellowship in Sustainability Work

Corporate social responsibility through normative professionalisation

(with a Summary in English)

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor

aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht

op gezag van de Rector Magnificus, prof. dr. Joke van Saane

ingevolge het besluit van het College voor Promoties

in het openbaar te verdedigen op 7 september 's ochtends om 10 uur

door

Marije Carlijn Klomp

geboren op 20 juli 1984 te Amersfoort

Promotoren

prof. dr. Harry Kunneman, Universiteit voor Humanistiek

prof. dr. Tineke Abma, Amsterdam UMC

Co-promotor

dr. Fernando Suárez-Müller, Universiteit voor Humanistiek

Beoordelingscommissie

prof. dr. Gaby Jacobs, Universiteit voor Humanistiek

prof. dr. Jan Jonker, Radboud Universiteit

prof. dr. Alexander Maas, Universiteit voor Humanistiek

prof. dr. Cor van der Weele, Wageningen University & Research

prof. dr. Danielle Zandee, Nyenrode Business Universiteit

“In nature, nothing exists alone”

Rachel Carson, *Silent Spring* (1962)

Voor Benjamin, Julia, Mick, Fedde en Mees

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	- 15 -
1.1 De opgave	- 16 -
1.2 Begripsverheldering.....	- 18 -
1.2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	- 18 -
1.2.2 Normatieve professionalisering.....	- 20 -
De ontwikkeling van normatieve professionaliteit.....	- 21 -
Continu leerproces in co-creatie	- 22 -
De waarde van reflectie	- 23 -
Samen ontwikkelen van vakmanschap	- 24 -
Complexiteitstheorie.....	- 26 -
Waardenwerk in gezelschap.....	- 29 -
1.3 Spanningsvelden binnen het MVO-discours	- 31 -
1.3.1 Moeten bedrijven zich wel bezighouden met MVO?	- 32 -
MVO conflicteert met het primaire doel van bedrijven.....	- 32 -
Het probleem van democratische verantwoording	- 33 -
Bedrijven zouden zich moeten bezighouden met MVO	- 34 -
1.3.2 Doen bedrijven dit vanuit de juiste motieven?.....	- 36 -
Dominantie van de businesscase benadering.....	- 36 -
Gebrek aan de juiste interactie met stakeholders	- 37 -
Het probleem van <i>greenwashing</i>	- 38 -
Bedrijven zijn wél in staat om MVO te benaderen vanuit de juiste motieven ..	- 39 -
1.3.3 Hebben bedrijven voldoende kennis en vaardigheden in huis voor MVO? ..	- 40 -
Gebrek aan theoretische en praktische kennis	- 41 -
Gebrek aan kennis en vaardigheden om met complexiteit om te gaan	- 42 -
Bedrijven kunnen voldoende kennis en vaardigheden ontwikkelen voor MVO ..	- 43 -
1.3.4 Stimuleert het systeem waarin bedrijven opereren MVO?	- 44 -
Gebrek aan <i>level playing field</i>	- 44 -
Onvoldoende samenwerking tussen de verschillende actoren.....	- 45 -
Het systeem waarin bedrijven opereren kán stimulerend werken voor MVO ..	- 46 -
Resumerend	- 48 -
1.4 Mijn persoonlijke betrokkenheid bij de centrale opgave.....	- 48 -
1.5 Vraag- en doelstelling	- 49 -
1.6 Methode van onderzoek.....	- 51 -
1.6.1 Modus drie kennisontwikkeling.....	- 52 -
1.6.2 Participatief actieonderzoek	- 54 -
1.6.3 Methodologische verantwoording	- 59 -

Objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit	- 61 -
Datamanagement	- 64 -
1.7 Opbouw	- 65 -
2. De MVO-manager	- 71 -
2.1 Valt MVO te 'managen'? Wat zegt de literatuur?	- 72 -
2.1.1 De ontwikkeling van de functie van MVO-manager	- 72 -
2.1.2 Wat een goede MVO-manager moet kunnen	- 75 -
2.1.3 De complexiteit van het werk	- 77 -
2.1.4 Wat is goed MVO-management? Niet alleen een vraag in de literatuur	- 80 -
2.2 In gesprek met de praktijk	- 80 -
2.2.1 Selectie en opzet	- 81 -
2.2.2 MVO-managers geportretteerd en aan het woord	- 83 -
Pragmatisch en zonder oordeel	- 83 -
De vertaalcomputer	- 86 -
De collega's moeten het doen	- 89 -
Snappen wat mensen motiveert	- 92 -
De kernvraag is: wat wil je inleveren?	- 95 -
Groen groepje	- 98 -
2.3 Conclusie: het beroep van de MVO-manager	- 100 -
3. Op Expeditie	- 107 -
3.1 Vorm en totstandkoming van de Expeditie voor MVO-managers	- 107 -
3.1.1 Uitgangspunten van de Expeditie	- 108 -
3.1.2 De aanloopfase	- 109 -
3.1.3 Een ontwikkeling die niet op zichzelf staat	- 113 -
3.1.4 Samenwerking met Nyenrode Business Universiteit	- 116 -
3.1.5 De deelnemers	- 118 -
3.2 De Expeditie voor MVO-managers: een verslag	- 118 -
3.2.1 Communicatie vooraf en intakegesprekken	- 119 -
3.2.2 Van dag tot dag	- 121 -
3.3 De materialiteit van het werk van MVO-managers	- 137 -
3.3.1 Goed werk op het individuele niveau van de MVO-manager	- 138 -
Persoonlijke drijfveren	- 139 -
Visie op functie en vakmanschap	- 140 -
Plekken der moeite	- 142 -
3.3.2 De rol van 'de organisatie'	- 143 -
Structureren en organiseren van MVO	- 144 -

Samenwerken en relaties	- 146 -
Plekken der moeite	- 148 -
3.3.3 Goed MVO-werk en het maatschappelijk en ecologisch systeem	- 151 -
Richting geven en in beleid omzetten	- 151 -
Impact van de organisatie	- 153 -
Plekken der moeite	- 153 -
3.3.4 Resumerend: 'Goed werk' volgens de deelnemers	- 156 -
3.4 Het leer- en ontwikkelproces in de Expeditie.....	- 157 -
3.4.1 Verwachtingen vooraf	- 157 -
3.4.2 Het ervaren van kameraadschap in een netwerk van MVO-managers	- 160 -
Gezamenlijk leren	- 160 -
Andere bondgenoten	- 163 -
3.4.3 Ontwikkeling van het eigen vakmanschap	- 163 -
Praktijkkennis.....	- 163 -
Rol van experts	- 165 -
3.4.4 De waarde van reflectie	- 165 -
Visie op het beroep	- 165 -
Vormen ter bevordering van reflectie.....	- 166 -
3.5 Conclusie: wat levert de Expeditie als leer- en ontwikkeltraject op? ...	- 167 -
En daarna?.....	- 169 -
Intermezzo	- 173 -
4. Wegwijzers voor gezelschapsvorming	- 179 -
4.1 Eerste contouren van het begrip gezelschapsvorming	- 180 -
4.2 Aanknopingspunten voor gezelschapsvorming in de NP-literatuur.....	- 182 -
4.2.1 De ontwikkeling van het eigen gezelschap	- 183 -
4.2.2 Relationele ontwikkeling	- 185 -
4.2.3 Gezamenlijke werkplaats	- 187 -
4.2.4 Organisaties als interferentiezone.....	- 189 -
4.2.5 De rol van dragers.....	- 191 -
4.2.6 Goed gezelschap in ecologische zin.....	- 194 -
4.3 Hoe gezelschapsvorming terugkomt in de MVO-praktijk	- 196 -
4.3.1 De ontwikkeling van de eerste gedaante van goed gezelschap in de context van de Expeditie.....	- 196 -
Zingeving en morele betrokkenheid	- 196 -
Vakmanschap van het duurzaamheidswerk	- 198 -
Heen en weer bewegen tussen hoge en lage grond	- 199 -
Mijn eigen ambachtelijkheid	- 200 -

Een eigen type vakmanschap	- 201 -
4.3.2 Goed gezelschap worden van de ander.....	- 204 -
De behoefte aan gezelschap	- 204 -
Beter worden door te leren van anderen	- 205 -
Samen stil staan bij complexe vragen.....	- 206 -
Uitbreiding van het gezelschap.....	- 207 -
Ben ik zelf goed gezelschap voor anderen?	- 208 -
Het werkgezelschap van duurzaamheidsprofessionals	- 209 -
4.3.3 Doorwerking van gezelschappelijkheid in de organisatorische context	- 210 -
Constant werken aan verbinding	- 211 -
Hoge grondoplossingen.....	- 213 -
Reflecties op gezelschappelijkheid in mijn eigen organisatie	- 214 -
De organisatie als duurzame werkplek.....	- 214 -
4.3.4 Verbindingen en resonanties in duurzaamheidsnetwerken.....	- 217 -
Goed gezelschap als bredere maatschappelijke beweging	- 218 -
Het gevoel (tijdelijk) in goed gezelschap te zijn	- 219 -
Verbindingen tussen gezelschappen in mijn eigen werkcontext.....	- 219 -
Gezelschappelijkheid in andere duurzaamheidsnetwerken.....	- 220 -
4.3.5 Goed gezelschap met andere levensvormen?	- 221 -
Duurzaamheidswerkers stellen dit belang	- 221 -
Mijn eigen verbinding met natuur en andere levensvormen	- 223 -
Gezelschapsvorming als meer verbindend perspectief.....	- 224 -
4.3.6 Resumerend: gezelschapsvorming in het duurzaamheidswerk	- 224 -
4.4 Conclusie: het ontwikkelen van goed gezelschap.....	- 225 -
5. Slotbeschouwing	- 233 -
5.1 Dat wat naar voren kwam in dit onderzoek	- 235 -
5.2 De betekenis van gezelschapsvorming voor de spanningsvelden binnen het duurzaamheidswerk.....	- 239 -
5.2.1 Moeten bedrijven zich wel bezighouden met MVO?	- 240 -
5.2.2 Doen bedrijven dit vanuit de juiste motieven?	- 241 -
5.2.3 Hebben bedrijven voldoende kennis en vaardigheden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen?	- 242 -
5.2.4 Stimuleert het systeem waarin bedrijven opereren MVO?.....	- 244 -
5.3 Een netwerk van gezelschappen	- 245 -
5.4 De horizon van mijn zoektocht.....	- 249 -
5.5 Hoe MVO-onderzoek dit verder kan bevorderen	- 251 -
Epiloog.....	- 257 -

Referenties.....	- 259 -
Samenvatting	- 273 -
Summary.....	- 283 -
Dankwoord.....	- 293 -

HOOFDSTUK 1



Introductie

Spanningen ten aanzien van de huidige ontwikkeling van
maatschappelijk verantwoord ondernemen

1. Introductie

Spanningen ten aanzien van de huidige ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De afgelopen decennia is onder invloed van een sterke toename van sociale en ecologische problemen de roep om duurzame ontwikkeling steeds luider gaan klinken. Elk jaar komen er weer nieuwe, alarmerender onderzoeken en rapporten uit dan de jaren ervoor over de grenzen waar we als mensheid en planeet tegenaan dreigen te lopen. In het rapport van het Internationaal Panel voor Klimaat Verandering (IPCC) uit 2018 (Masson-Delmotte et al., 2018) wordt erop gewezen dat we nog twee decennia hebben om ernstige klimaatverandering met bijbehorende catastrofes tegen te gaan. En het meest recente Living Planet Report (WWF, 2018) van het Wereld Natuur Fonds laat ons zien dat de biodiversiteit wereldwijd in recordtempo daalt, met een gemiddelde afname van 60% van de populaties van zoogdieren, vogels, reptielen, vissen en amfibieën tussen 1970 en 2014 en in de tropen zelfs een afname aan biodiversiteit van 89%.

Als antwoord op deze ontwikkelingen zijn er diverse kaders en richtlijnen verschenen die trachten handelingsperspectief en richting te geven, zoals het Klimaatakkoord van Parijs, mensenrechtenverdragen of de mondiale ontwikkelingsagenda voor de periode 2016-2030 die de Verenigde Naties hebben uitgebracht: de Sustainable Development Goals (SDG's). Ze bestrijken diverse onderwerpen; bij het werken aan een meer duurzame en humane wereld staan immers onder andere vraagstukken op het gebied van veilige arbeidsomstandigheden, eerlijke welvaartsverdeling, behoud en/of groei van natuur en ecosystemen, het tegengaan van klimaatverandering, materiaalgebruik, circulariteit en dierenwelzijn centraal. En van verschillende doelgroepen wordt om actie gevraagd. Duurzame ontwikkeling is inmiddels iets waaraan zowel overheden, NGO's, burgers, consumenten, kennisinstellingen, als bedrijven en ondernemingen bijdragen.

Termen waarmee de bijdrage van laatstgenoemde groep, het bedrijfsleven, wordt aangeduid zijn maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen. Het op een goede manier vorm en inhoud geven aan deze manier van ondernemen staat in dit onderzoek centraal. Het is een onderwerp dat mij zowel in mijn eigen beroepspraktijk als in mijn rol als onderzoeker bezighoudt. De worsteling die te zien is bij verschillende ondernemers en organisaties die in de praktijk duurzamer willen opereren, is er ook binnen de diverse wetenschappelijke disciplines die zich bezighouden met het onderwerp. Dit onderzoek bevindt zich op het snijvlak van

die twee. De opgave waar ieder individueel voor staat, is onze gezamenlijke opgave.

1.1 De opgave

Alhoewel een groeiend aantal organisaties er goed in slaagt om een ‘verantwoord bedrijf’ te zijn met oog voor sociale en ecologische waarden, is dit voor een grote groep nog steeds ingewikkeld. Deze ‘nieuwe’ vorm van ondernemen confronteert hen met een toename aan complexiteit en uitdagende (morele) vraagstukken. Wanneer er serieus werk gemaakt wordt van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), zie ik in de praktijk dat er dan ook diverse spanningsvelden naar voren komen die een effectieve ontwikkeling en inbedding van duurzaamheid bedreigen. Deze observaties uit mijn beroepspraktijk sluiten aan bij een verscheidenheid aan uitdagingen die naar voren wordt gebracht in de wetenschappelijke literatuur, in het bijzonder in de kritische MVO-literatuur.

In diverse publicaties zijn de afgelopen decennia de positieve effecten van MVO naar voren gebracht, waarbij er bijvoorbeeld een groot aantal studies is verricht naar het verband tussen MVO en de financiële prestaties van bedrijven (Busch & Friede, 2018; Margolis et al., 2007; McWilliams & Siegel, 2000; Orlitzky et al., 2003). Echter, ondanks de populariteit van het concept en een scala aan MVO-initiatieven waar bedrijven bij betrokken zijn, wordt tegelijkertijd betwijfeld of de positieve sociale en ecologische impact opgeleverd wordt die beoogd is. Er zijn kritische beschouwingen ten aanzien van de mate waarin deze activiteiten leiden tot daadwerkelijke verandering in vergelijking met ‘oude’ vormen van ondernemen en de bijdrage die wordt geleverd aan duurzame ontwikkeling, zorgen over de scope en diepgang van de MVO-activiteiten en over de hoeveelheid MVO-georiënteerde bedrijven (Nijhof et al., 2009). Het bedrijfsleven wordt daarbij regelmatig beschuldigd van een te sterke focus op operationele vraagstukken en beperking tot slechts incrementele verbeteringen in plaats van op een daadwerkelijke duurzame omslag (Banerjee, 2003). MVO wordt daardoor in het discours “quite frequently discredited, written off, marginalized, or simply overlooked in favor of new or supposedly better ways of conceptualizing the business and society interface[...]" (Crane et al., 2008, p. 4).

Het lijkt binnen ons huidige economische paradigma dus uiteindelijk moeilijk om economische groei te combineren met positieve impact op mens en milieu. Zowel binnen veel organisaties zelf, hun context, als in bedrijfskundig- en managementonderzoek en bijbehorend onderwijs ligt de primaire focus veelal nog steeds op theorieën en systemen waarin het maken van korte termijn winst een centrale plek inneemt. De zorg bestaat dat dit de daadwerkelijke implementatie en ontwikkeling van MVO in de praktijk negatief beïnvloedt. Op

deze en andere spanningsvelden die in de kritische literatuur naar voren komen, wordt verderop in dit hoofdstuk nader ingegaan.

In het licht van de enorme problemen die de planeet en haar inwoners op dit moment kennen, zoals de opwarming van de aarde, het immense verlies aan biodiversiteit en natuur, schendingen van mensenrechten en armoede, kunnen de hiervoor genoemde constatering en een verlamme en demotiverende werking hebben en in het ergste geval de hoop doen verliezen dat vormen van maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen daadwerkelijk kunnen zorgen voor de benodigde positieve impact op duurzame ontwikkeling. Echter, als we dit moment zien als een “important if not critical moment in the development process of new generation business frameworks facilitating sustainable growth” (Marrewijk, 2003, p. 95), dan is het voor zowel academici als professionals van groot belang dat we deze uitdagingen en zorgen serieus nemen, aangrijpen en waar dat kan op vruchtbare wijze ombuigen in de oplossingsrichtingen die zo hard nodig zijn. Op die manier zijn ze eerder een stimulans voor de verdere doorontwikkeling van MVO dan een belemmering. Uiteindelijk geldt immers dat ontwikkelingen richting een meer maatschappelijk verantwoorde invulling van ondernemen gebaseerd moeten zijn op “realistic assumptions, being aware of both the possibilities of the concept as well as its limitations and drawbacks” (Nijhof et al., 2009, p. 4).

In dit onderzoek draait het om de vraag hoe de ontwikkeling van MVO die binnen het bedrijfsleven gaande is meer kracht gegeven kan worden, in het licht van de spanningsvelden die er zijn. Daarmee vormt het niet alleen een poging om nieuw licht te werpen op de spanningsvelden uit de kritische MVO-literatuur, maar ook om vanuit mijn eigen beroepspraktijk de omgang met deze vraagstukken te bevorderen. Naast de relevantie voor het wetenschappelijk discours van de inzichten die inhoudelijk naar voren zullen komen over het ‘doen’ van MVO in het licht van de bijbehorende complexiteit, beoog ik dat dit onderzoek dus tevens relevant is voor organisaties als MVO Nederland waar ik ten tijde van het onderzoek werkzaam was, en andere organisaties die werk willen maken van duurzame ontwikkeling vanuit de constante zoektocht naar behulpzame *vormen* om de benodigde leer- en ontwikkelprocessen op dit vlak onder ondernemers en professionals uit het bedrijfsleven te bevorderen. Mijn doel is dus om zowel aan theorie als praktijk van MVO bij te dragen.

Daarvoor wil ik gebruik maken van de theoretische en praktische inzichten die de afgelopen decennia ontwikkeld zijn binnen het discours van normatieve professionalisering (NP). Ook in andere domeinen waar een diversiteit aan praktische, zakelijke, theoretische, normatieve en morele vragen speelt, is NP een bruikbaar kader gebleken voor onderzoek. Voorbeeld hiervan vormt de dissertatie

van Jan Nap (2012) *Vragen naar goed politiewerk*, waarin hij in kritische dialoog met wijkagenten in de Amsterdamse Pijp heeft onderzocht wat goed politiewerk inhoudt. Of het promotieonderzoek van Chantal Sluijsmans (2018) *Spanningsvol verbinden in een ziekenhuis*, waarin ze de mogelijkheid onderzoekt van een meer verbindende manier van omgaan met de verdelende spanningen tussen managers en verpleegkundigen van een ziekenhuis met het oog op menslievende zorg. In het kader van het onderzoekscluster Normatieve Professionalisering dat in 2010 van start is gegaan binnen de Graduate School van de Universiteit voor Humanistiek is inmiddels een groot aantal promotieonderzoeken uitgevoerd in verschillende domeinen. Van sociaal werk, de zorg en het onderwijs, tot organisatieadvies en management (Edelman, 2019; Ewijk & Kunneman, 2013). Vanuit het domein van het duurzaamheidswerk sluit ik aan bij deze onderzoeken. Daarbij wil ik niet alleen gebruik maken van wat er aan inzichten en aanknopingspunten vanuit NP te bieden valt aan de ontwikkeling van MVO, maar het NP-discours tevens verrijken door het recent daarbinnen opgekomen concept ‘gezelschapsvorming’ verder uit te werken.

Allereerst zal ik nu stilstaan bij de twee centrale begrippen binnen dit onderzoek, maatschappelijk verantwoord ondernemen en normatieve professionalisering. Vervolgens schets ik een beeld van de belangrijkste spanningsvelden zoals die naar voren komen in de kritische MVO-literatuur. Ik sluit deze inleiding af met mijn centrale vraagstelling en methodologische uitgangspunten van het onderzoek.

1.2 Begripsverheldering

Zoals ik hiervoor al aangaf draait het in mijn onderzoek om de verbinding tussen inzichten uit het normatieve professionaliseringsdiscours en maatschappelijk verantwoord ondernemen om het duurzaamheidswerk meer kracht te geven. Ik zal deze twee kernbegrippen nu nader introduceren.

1.2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De begrippen maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaam ondernemen kunnen worden beschouwd als handelingsrichting waarmee bedrijven hun bijdrage aan de bredere duurzame ontwikkeling kunnen leveren. Ondanks dat er al eeuwenlang rekening gehouden wordt met maatschappelijke thema's binnen de bedrijfsvoering, denk aan het bouwen van arbeiderswoningen of het faciliteren van gezondheidszorg en onderwijs voor (families van) medewerkers, is pas enkele decennia geleden het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntroduceerd. Howard Bowen (1953) was een van de eerste personen die bepleitte dat het noodzakelijk was om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven te erkennen. In de jaren die

daarop volgden deden zich verschillende ontwikkelingen voor die ervoor zorgden dat de verwachtingen ten aanzien van bedrijven op dit vlak stegen, zoals de opkomst van de milieubeweging, consumentenrechtenorganisaties en verschillende NGO's, het uitkomen van gezaghebbende publicaties en richtsnoeren als *The Limits to Growth* (Meadows et al., 1972), de OESO-richtlijnen, het Brundtland rapport *Our Common Future* (WECD, 1987) en, recenter nog, de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, maar ook gebeurtenissen als de financiële crisis en rampen als de instorting van de Bengaalse kledingfabriek *Rana Plaza* hebben deze verwachtingen doen toenemen. Van bedrijven, die vaak beschouwd worden als belangrijkste veroorzakers van de problemen waar we in sociaal en ecologisch opzicht tegenaan lopen, wordt steeds meer verwacht dat zij een actieve rol spelen in het oplossen ervan.

Met een toename van de MVO- activiteiten van bedrijven en de maatschappelijke druk om ook als leiders van bedrijven morele verantwoordelijkheid te nemen voor een leefbare aarde, is de aandacht voor het onderwerp ook in de (management-)literatuur gestegen (De Bakker et al., 2005). Dit zorgde in de afgelopen decennia voor talloze (internationale) publicaties en intensifieerde het debat over MVO. Binnen dat discours bestaat een gebrek aan consensus over de betekenis van de term maatschappelijk verantwoord ondernemen of, in het Engels, corporate social responsibility (CSR). Verschillende definities hebben de revue gepasseerd, variërend van MVO beschouwend als een vorm van filantropie tot aan definities die uitgaan van MVO als gedeelde waardecreatie met een positieve ecologische en sociale impact. Daarbij zijn gedurende de opkomst van MVO ook verschillende aanverwante termen en concepten opgekomen, zoals corporate citizenship (Matten & Crane, 2005), de drie p's of *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997), duurzaam ondernemen of *corporate social performance* (Carroll, 1979) en circulaire economie (Jonker et al., 2017). Waarbij sommige concepten en definities gebaseerd zijn op het volgen van de wet, heersende normen en (ethische) standaarden, wordt MVO in andere gevallen beschouwd als een nieuw businessmodel dat verder gaat dan compliance en betekent dat bedrijven gericht zijn op het positief bijdragen aan mens, milieu en aarde. Verder verschilt het per continent of land nog welke definitie dominant is. Volgens Matten&Moon (2008, p. 419) is dit sterk afhankelijk van de "specific institutional underpinnings, and the national contexts in which corporations operate and whose perceptions of appropriate social responsibilities they seek to live up to."

De onduidelijkheid over het begrip MVO wekt gemengde reacties op in het wetenschappelijk debat. Soms in de vorm van kritiek: "The problem is that it is not clear what CSR is, that we do not understand its causes and consequences,

and that the notion is not very helpful in understanding what is desirable or required at the business-society interface” (Oosterhout & Heugens, 2008, p. 198).

Echter, er zijn er ook die het gebrek aan een vastomlijnde definitie niet als problematisch ervaren, maar juist als inherent aan het MVO-concept (Sabadoz, 2011). Van Marrewijk (2003) gelooft bijvoorbeeld niet in een ‘one solution fits all’ definitie en pleit voor verschillende specifieke definities die passen bij het ontwikkelingsstadium en ambitieniveau van de betrokken bedrijven.

Ondanks dat een breed geaccepteerd en eenduidig begrip van het concept MVO dus niet bestaat, kunnen uit de veelheid aan definities wel de volgende gemeenschappelijke kenmerken gedestilleerd worden: milieu-; sociale; economische; stakeholder- en vrijwilligheidselementen (Dahlsrud, 2008). In het vervolg van dit proefschrift neem ik het perspectief op MVO geformuleerd door de Europese Commissie (2011) als uitgangspunt. Deze sluit aan bij de uitgangspunten voor MVO die MVO Nederland, maar ook verschillende andere organisaties als basis hanteren. Daarin is MVO gebaseerd op het principe van ‘the responsibility of enterprises for their impacts on society’:

To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:

- maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large;
- identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.

Vanwege de sterke link die mijn onderzoek heeft met de praktijk, zal ik bovenstaand perspectief zowel aanduiden met de term MVO als de term duurzaam ondernemen. Deze twee begrippen worden in de context van MVO Nederland, door veel bedrijven en ook door mijzelf vaak als synoniem van elkaar gebruikt.

Verderop in dit hoofdstuk zal ik dieper ingaan op maatschappelijk verantwoord ondernemen aan de hand van kritische MVO-literatuur. Ik zal nu eerst ter introductie stilstaan bij het begrip normatieve professionalisering.

1.2.2 Normatieve professionalisering

De ethische en normatieve dimensies van werk, de complexiteit waarmee professionals geconfronteerd worden, conflicterende waarden en zingevingaspecten zijn de afgelopen decennia onderzocht en geduid in verschillende disciplines. Binnen deze veelheid aan wetenschappelijke domeinen,

richt ik me in het kader van dit onderzoek op het normatieve professionaliseringsdiscours. De uitgangspunten van normatieve professionalisering worden hieronder aangestipt.

De ontwikkeling van normatieve professionaliteit

Het begrip normatieve professionaliteit is in de jaren '90 ontwikkeld binnen de Universiteit voor Humanistiek in nauwe samenwerking met andere (sociale) wetenschappers, daarbij geïnspireerd door kritische humanistische en theologische tradities. Er wordt mee getracht "tegenwicht te bieden aan dominante, technisch-instrumentele opvattingen van professionaliteit en de daarmee gelegitimeerde ont-moralisering en de-politisering van het professionele handelen" (Kaulingfreks & Kunneman, 2011, p. 2). Men wil met dit begrip uitdrukking geven aan de menselijke, subjectieve, existentieel-ethische en morele kant van het beroepsmatig handelen. Deze zijn immers meer dan een 'extraatje' (van den Ende, 2007b, pp. 15-16). Het begrip 'normatieve professionaliteit' brengt tot uitdrukking dat professioneel handelen in hedendaagse organisatorische contexten zich hoe dan ook in "spanningsvelden bevindt en daarmee altijd normatieve, moreel geladen keuzes impliceert" (Jacobs, 2008, p. 73). Daarbij heeft normatieve professionaliteit ook betrekking op de 'waardengeladenheid' van de afwegingen, beslissingen en handelingen van de professional, mede in het licht van institutionele en organisatorische machtsverhoudingen. Daarom speelt reflectie op de normativiteit van het eigen handelen en dat van andere professionals een centrale rol in het NP- discours

Normatieve professionaliteit heeft te maken met de 'praktische wijsheid' en het praktische leervermogen van de professional. Een theorie die onder meer door Donald Schön is ontwikkeld. In *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action* (1983) gaat hij in op de betekenis van ervaringskennis voor het professionele handelen en zet hij deze af tegen technische rationaliteit. Volgens Schön moeten we in situaties, waarin technische rationaliteit tekort schiet op zoek naar een "epistemology of practice implicit in the artistic, intuitive processes which some practitioners do bring to situations of uncertainty, instability, uniqueness and value conflict" (ibid.1983, p. 49). Hierin neemt de door ervaring opgedane intuïtie van de professional een belangrijke plaats in. Een krachtige metafoor die hij hiervoor inbrengt, is die van het onderscheid tussen de 'high ground' waar problemen op een simpele, technische manier opgelost kunnen worden en de 'swampy lowlands' waarin professionals geconfronteerd worden met uitdagingen waarvoor een 'quick fix' niet opgaat. Volgens Schön "(...)in the swamp are the problems of the greatest human concern" (ibid.1983, p. 42). Het aangaan van deze problemen vergt een beroep op de ethische en morele hulpbronnen van de professional en het vermogen om in het moeras af te dalen,

daar overeind te blijven in al z'n onzekerheden en onvoorspelbaarheden en op zoek te gaan naar oplossingen en antwoorden. Een plek waar dit bij uitstek van belang is, is het (humanistisch) geestelijk raadswerk. Uit onderzoek naar de beroepspraktijk van geestelijk verzorgers blijkt dat bepalend voor de ervaren kwaliteit van hun handelen vooral de ruimte is

die het beroep bood om, gesteund door een brede achtergrondkennis, *al doende*, in leerzame wrijving met vakgenoten en in voortdurend contact met cliënten en hun 'trage vragen', geleidelijk *uit te vinden* wat deugdelijk geestelijk werk inhoudt, en dat zoekproces in nauw contact met vakgenoten langdurig vol te houden. (Kunneman, 2018, p. 9)

Continu leerproces in co-creatie

In het verlengde hiervan ontwikkelde zich het begrip normatieve professionalisering. Hiermee wordt het continue morele leerproces bedoeld waarin professionals bewustwording, kennis en vaardigheden ontwikkelen om vruchtbaar om te gaan met plekken der moeite en (botsende) waarden op verschillende niveaus: persoonlijk, organisatorisch en systemisch. Met als leidende vraag 'wat in een gegeven situatie goed handelen is'. Het gaat hierbij tevens om het ontwikkelen van taal om hier als professionals onder elkaar over in gesprek te gaan (van den Ende, 2011). Co-creatie neemt daarin een belangrijke plek in: "In interactie met de waarden, blokkades en zingevingsmogelijkheden van degenen voor wie het professionele handelen in kwestie bedoeld is, en de meer of minder leerzame wrijvingen en conflicten die daarbij op kunnen treden" vinden de leerprocessen plaats (Kaulingfreks & Kunneman 2011).

Het nemen van beslissingen, te midden van dit spanningsveld van verschillende normen en waarden, in co-creatie met anderen, kan voor de professional dilemma's en een gevoel van onzekerheid tot gevolg hebben. Hubert Hermans en Giancarlo Dimaggio (2007) verklaren dit allereerst door te wijzen op *complexiteit*. Professionals dienen met veel verschillende factoren, belangen en partijen rekening te houden waartussen conflicten kunnen bestaan. Ten tweede constateren ze dat er vaak sprake is van tekortschietende *kennis* bij de professional. Er is geen standaard die precies voorschrijft wat in een bepaalde situatie 'goed handelen' is. Ten derde is er de *onvoorspelbaarheid*, de exacte gevolgen van het handelen zijn nooit volledig te overzien. Tenslotte verwijzen ze met de term *ambigüiteit* naar de onzekerheid over betekenissen. Die zijn vaak sociaal en contextueel geconstrueerd en dus niet statisch en eenduidig. Normatieve professionalisering betekent niet alleen het onder ogen zien van en reflecteren op botsende normen. Het is niet slechts een beslisprocedure met betrekking tot conflicterende belangen. Soms blijkt de strijdigheid onoplosbaar en gaat het erom dat de professional zich leert te verhouden tot deze 'plekken der

moeite'. Dit zijn plekken, situaties of gebeurtenissen waar mensen op de grenzen van hun oplossingsvermogen stuiten, waar taal vaak tekortschiet en waar professionals onthand komen te staan. Vaak is het verleidelijk deze plekken te vermijden en erlangs te kijken. NP betreft het onder ogen zien en zich verhouden tot deze plekken der moeite (van den Ende, 2011). Reflexiviteit en dialoog kunnen hierbij helpen (van den Ende, 2007a, p. 18).

Volgens Jan Nap (2012) is de vraag hoe normatieve professionalisering te bevorderen redelijk braakliggend terrein. Op basis van zijn onderzoek introduceert hij het concept 'belang-stellend ontwikkelen', waarbij het zowel gaat om het belang-stellen in wat zich praktisch voordoet, vanuit het moreel commitment van de professional, als de voortdurende 'rekoefening' die plaatsvindt: "Organisatieontwikkeling wordt verbonden met de morele horizon van de professie en raakt daardoor ook verbonden met een (postmoderne) zoektocht naar het goede samenleven" (Nap, 2012, p. 239). Belangrijk voor de ontwikkeling van NP is volgens Hans van Ewijk allereerst het proces van bewust worden van de eigen normativiteit van het handelen en de context (Ewijk, 2013, p. 61). Als professional moet je daarvoor ruimte geven aan verschillende perspectieven en conflicterende normen, smaken en opvattingen, inclusief die van jezelf. Daarnaast gaat het om reflectie, supervisie en intervisie en de confrontatie tussen verschillende kennislagen met elkaar. Op een ander niveau wordt het normatief professioneel handelen bevorderd door een zich ontwikkelende en evaluerende beroepspraktijk die zich kenmerkt door een permanente dialoog en co-creatie tussen verschillende actoren in een bepaalde context. Uiteindelijk gaat het erom dat professionals als zogenaamde 'binnenstaanders' een eigen duidelijke en sterke identiteit en beroepsopvatting ontwikkelen die gefundeerd is in waarden.

De waarde van reflectie

Een normatief-professional stelt dus vragen bij de bredere persoonlijke, maatschappelijke en culturele contexten van het eigen handelen en doet dit in dialoog met anderen (Jacobs, 2010). Daarmee staat normatieve professionalisering "in het teken van reflexieve vormen van omgang met de normatieve inhoud van professioneel handelen [...]" (Kaulingfreks & Kunneman 2011). Daarom is het goed kunnen reflecteren voorafgaand aan, tijdens of na afloop van het handelen voor de normatieve professional van groot belang. Adri Smaling omschrijft reflecteren als "het analyseren, herinterpreteren, en evalueren van de eigen ervaringen, gevoelens, gedachten, bedoelingen en gedragingen, vanuit een open houding, rekening houdend met diverse contexten en met een gevoel van verantwoordelijkheid" (Jacobs, 2008, p. 55). Op basis van onder andere het werk van Andries Baart en John Dewey kunnen de volgende

kenmerken van kritische reflectie onderscheiden worden: openheid, twijfel, kritisch onderzoek naar de houdbaarheid van aanspraken op kennis en inzicht, nabijheid tot de alledaagse leefwereld, contextualiteit, ideologische kritiek, zelfkritiek en persoonlijke verantwoordelijkheid, vrije exploratie en verbeelding, oprechte cognitieve en affectieve betrokkenheid.

Voor professionals is reflectie vooral van belang met het oog op de kwaliteitsverbetering van de beroepsuitoefening. Deze kwaliteitsverbetering kan betrekking hebben op een breed scala aan dimensies van het handelen, zoals de persoonlijke dimensie, de instrumentele, maar ook levensbeschouwelijke en maatschappelijke dimensies. Reflectie kan zowel geïntegreerd met het handelen plaatsvinden, dit noemt Schön *reflection-in-action*, als los daarvan voorafgaand aan, tijdens of na afloop van het handelen (*reflection-on-action*):

The practitioner allows himself to experience surprise, puzzlement, or confusion in a situation which he finds uncertain or unique. He reflects on the phenomenon before him, and on the prior understandings which have been implicit in his behaviour. He carries out an experiment which serves to generate both a new understanding of the phenomenon and a change in the situation. (Schön, 1983, p. 68)

Samen ontwikkelen van vakmanschap

Volgens Hermans en Dimaggio (2007) betekent het ervaren van onzekerheid rond lastige beslissingen en dilemma's niet alleen een negatieve ervaring van angst en onveiligheid. Het opent ook nieuwe mogelijkheden tot handelen en kan een afscheid van beperkende kaders en dogma's betekenen. Gaby Jacobs merkt in het verlengde hiervan in haar lectorale rede *Professionele waarden in kritische dialoog* (2010) op, dat professionals bestaande praktijken niet voor lief moeten nemen, maar mee moeten helpen vormgeven aan de systemen van de toekomst. Dit kunnen zij doen door niet alleen kennis toe te passen, maar ook de kennis te (helpen) ontwikkelen. Deze kennisontwikkeling kan het best plaatsvinden in 'de kritische dialoog met belanghebbenden.' In de 'dialoog van goed handelen' die zodoende tot stand komt, staan zowel persoonlijke waarden en identiteiten van de professional, als instrumentele waarden en normatieve kaders van organisaties, maatschappij en instituties centraal (Jacobs, 2010, p. 16). Het vermogen te luisteren naar en te leren met belanghebbenden is van groot belang. Zo kan er, in samenspraak met direct betrokkenen, andere professionals en beleidsmakers, gezocht worden naar antwoorden op lastige vragen en morele dilemma's. Dit alles vanuit een gedeelde betrokkenheid op het creëren van een goede en rechtvaardige samenleving (ibid.p. 22-23). "Het gaat erom dat de professional het oordeel niet schuwt, maar tegelijkertijd ruimte geeft voor het oordeel van anderen, zodat aanknopingspunten en verschillen verkend kunnen

worden” (ibid., p. 47). Dit proces is niet altijd even gemakkelijk voor de professional. De eigen waardeoriëntatie en (professionele) identiteit worden kritisch onder de loep genomen, wat ontkenning en afwijzing tot gevolg kan hebben. Dit is allemaal onderdeel van het ontwikkelen van vakmanschap.

Vakmanschap is een thema dat Richard Sennett (2009) verder heeft uitgewerkt. Hij wijst erop dat sociale of economische omstandigheden, protocollen, standaardisering en marktwerking de individuele professional kunnen belemmeren in het uitvoeren van goed werk op een plezierige en betrokken manier. Hij roept dan ook op tot de ontwikkeling van ‘craftsmanship’: “an enduring, basic human impulse, the desire to do a job well for its own sake” (Sennett, 2009, p. 9). De waardevolle aanvulling die hij hiermee geeft op het NP-discours is met name dat hij de dialogische relatie met de materialiteit van het werk in het hart van vakmanschap plaatst. Juist in de betrokkenheid op de inhoud van het werk toont zich de rijkheid, complexiteit en normativiteit:

The human animal who is Animal laborans is capable of thinking. The discussions the producer holds may be mentally with materials rather than with other people; people working together certainly talk about what they are doing (...) thinking and feeling are contained within the process of making. (ibid.2009, p. 7)

Hij wijst erop dat mensen door de dingen die ze in hun werk doen en maken iets over zichzelf leren en tot een humaner materieel bestaan kunnen komen. Hij benoemt daarbij ook vakmanschap op duurzaamheids- en milieugebied. Het ‘ancient ideal of craftsmanship’ is volgens Sennett samen te vatten in de uitdrukking ‘joined skill in community’, gezelschapsvorming waarin uitwisseling en ontwikkeling plaatsvindt tussen professionals rondom hun professionele waarden en beroepsethiek. In zijn inleiding op het boek *Good Work: The Ethics of Craftsmanship* (2012) brengt Kunneman de hoop naar voren dat deze centrale begrippen van Sennett een belangrijke hulpbron kunnen vormen in de confrontatie met de maatschappelijke en ecologische crises die de vrije markteconomie hebben veroorzaakt:

The contemporary pressure on corporations – but also on public organizations – to ‘internalize’, instead of externalize, moral responsibilities, confronts the organizations involved with new moral challenges. These challenges cannot be met on the basis of the organizing principles of the free market economy. But neither can the moral indifference of the free market economy be remedied by invoking the moral resources of the civil society! The great political and practical relevance of Sennett’s recent work, as discussed in this book rests on the

conceptual resources it provides to confront this ‘double’ moral lacuna with the help of ‘craftsmanship’ and ‘cooperation’. (Kunneman, 2012)

Complexiteitstheorie

Maar bij de ontwikkeling van goed werk komt direct ook de ‘complexiteit’ ervan naar voren. Een belangrijke hulpbron van NP wordt dan ook gevormd door de complexiteitstheorie. Binnen dit discours gaat men ervan uit dat je nooit zeker bent van wat er gebeurt, wat de resultaten van een interventie zijn en dat je de aanwezigheid van ‘unknown unknowns’ accepteert. De wereld, systemen, organisaties en netwerken waar we ons in begeven worden gekenmerkt door diversiteit, dynamiek, non-lineaire gebeurtenissen en een veelheid aan verbindingen en interacties (Cohen & Axelrod, 2000). Waar veelal van bijvoorbeeld managers verwacht wordt dat ze hun organisatie controleren, mensen kunnen sturen en processen naar hun hand kunnen zetten, gaat men er binnen de complexiteitstheorie vanuit dat het effect van interventies en handelingen al bij voorbaat onzeker is en de toekomst niet goed te voorspellen valt. Daarbij is het van belang om onderscheid te maken tussen gecompliceerde zaken en complexiteit. Zoals Paul Cilliers aangeeft:

Some systems have a very large number of components and perform sophisticated tasks, but in a way that can be analysed (in the full sense of the word) accurately. Such a system is complicated. Other systems are constituted by such intricate sets of non-linear relationships and feedback loops that only certain aspects of them can be analysed at a time. Moreover, these analyses would always cause distortions. Systems of this kind are complex. (Cilliers, 1998, p. 3)

Een kerninzicht afkomstig uit het werk van fysisch chemicus en wetenschapsfilosoof Ilya Prigogine is dat systeemdenken gaat over stabiele patronen en geschiedenis gaat over het bijzondere van gebeurtenissen, omstandigheden en mensen. Complexiteitstheorie verbindt deze twee en ziet de interactie tussen de elementen als reflexief, op basis van feedback en beïnvloed door de context (Boulton et al., 2015, p. 35).

Complexiteitstheorie nam in eerste instantie, bekrachtigd door de oprichting van het Santa Fé instituut in 1984, met name gestalte aan in de sfeer van fysica, evolutionaire modellen en systeemdenken. Waar dit type complexiteitstheorie aan heeft bijgedragen is dat het de sterke neigingen om te voorspellen, reduceren en zaken geïsoleerd te bekijken, genuanceerd heeft. Specifiek in het geval van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt dit relevant geacht. Immers, wanneer je de natuurlijke en sociale wereld geïsoleerd, vanuit voorspelbaarheid en controleerbaarheid benadert, is dat vaak destructief

gebleken. Zoals aan de start van dit hoofdstuk al naar voren kwam, heeft onze manier van 'bewerken' van deze wereld vanuit een eenzijdig beheersingsoogpunt geleid tot crises als opwarming van de aarde, verlies aan biodiversiteit en natuur, grote gezondheidsverschillen, schendingen van mensenrechten en ongelijke welvaartsverdeling. Het natuurlijke, holistische en organische beeld van een wereld die complex is, wordt geacht dichter bij de werkelijke ervaring te staan dan de wereld als machine:

Sustainability is about sustaining life and sustained life is a property of an ecosystem rather than a single organism or species. Nature sustains life by creating and nurturing communities and as no individual organism can exist in isolation, sustainability is a property of an entire interconnected web of relationships. The fact that sustainability is a property of a web of relationships means that in order to understand it properly we need to shift our focus to the whole and learn how to think in terms of relationships, in terms of interconnections, patterns and context. (Boulton et al., 2015, p. 3)

Complexiteitstheorie is echter geen methodologie of model. De werkelijkheid kan niet in modellen worden gevat. Althans, niet in de traditionele zin. De visie op modelmatig denken vanuit de complexiteitstheorie wordt door Peter Allen als volgt omschreven:

First, it is a way of exploring the connected elements, issues and agents that may be involved either in what problems may be occurring or in possible outcomes of any action or policy that may be considered. Second, there is the reality of 'reflexivity'. For example, either the model is made in private by an academic who does not publicize the output of the model (non-reflexive), or it is made using information from participating 'agents' (the modeller's word for in this case, people) and 'put together' based on their different actions and responses, showing possible outcomes. But, of course, if this happens the agents involved in the model may decide to change their behaviour in the light of the possible consequences the model suggests, and thereby invalidate the model. This is reflexivity. (ibid.2015, p. 221)

Modellen worden daarmee *onderdeel* van de complexiteit. Theorievorming en voorspelbaarheid worden niet nutteloos geacht, maar hun rol wordt anders, ze worden reflexief en verkennend ingezet in complexe systemen. Zo kunnen bijvoorbeeld modellen voor klimaatverandering die gebaseerd zijn op fysieke en natuurlijke kenmerken, uitgebreid worden met technologieën, vaardigheden, overtuigingen en motivaties van verschillende belanghebbenden en actoren,

maar ook de effecten en het geleerde dat deze actoren ervaren vanuit het model, het reflexieve, kan worden ingebracht. Zo wordt het model “an ongoing learning tool for those involved, informing them of their scope for action and reaction, and producing different possible pathways into the future” (ibid.2015, p. 222).

Met de hierboven op hoofdlijnen geschetste ontwikkeling van complexiteitstheorie is er dus meer bewustzijn ontstaan over de beperkingen van voorspelbaarheid, controleerbaarheid, beheersbaarheid en lineair denken die dominant zijn in de klassieke wetenschap. Echter, volgens Edgar Morin blijven we met deze uitgangspunten van complexiteitstheorie nog steeds binnen de epistemologie van de klassieke wetenschap:

When one searches for the “laws of complexity”, one still attaches complexity as a kind of wagon behind the truth locomotive, that which produces laws. A hybrid was formed between the principles of traditional science and the advances towards its hereafter. Actually, one avoids the fundamental problem of complexity which is epistemological, cognitive, paradigmatic. To some extent, one recognizes complexity, but by decomplexifying it. In this way, the breach is opened, then one tries to clog it: the paradigm of classical science remains, only fissured. (Morin, 2006, p. 6)

Hij spreekt dan ook over ‘restricted complexity’ versus ‘generalized complexity’. In deze tweede vorm gaat Morin een stap verder en betreft epistemologische, maatschappelijk praktische en filosofische aspecten van complexiteit. Hij verbindt complexiteit daarmee ook aan de kennis die we als mens bezitten en aan de noodzaak voor ons als mensen om te midden van onzekerheden en complexiteit morele beslissingen te nemen. Daarmee gaat complexiteitstheorie over in het *complexiteitsdenken*, dat naast Morin is uitgewerkt door onder andere Paul Cilliers en Mario Giampietro. Het kenmerkende van het complexiteitsdenken is dat hierin de invloed van normen, waarden en ethiek erkend wordt bij het modelleren van complexe systemen. Paul Cilliers introduceert hierop in 2010 de term ‘kritische complexiteit’. In *Complexity and Postmodernism* (1998) wijst hij er aan de hand van het begrip *aporia* van Derrida op dat we ethische beslissingen moeten nemen terwijl we de toekomstige effecten ervan nog niet kennen en de tijd niet hebben de beslissingen uit te stellen. Hoe moeten we hiermee omgaan?

To fall back on universal principles is to deny the complexity of the social system we live in, and can therefore never be just. To allow everything is to evade our responsibility. The first approach to the system is too rigid, the second too fluid. (Cilliers, 1998, p. 139)

Om toch verantwoordelijke keuzes te kunnen maken biedt Cilliers een opening. Hij wijst er in lijn met het complexiteitsdenken op dat we met de volgende elementen rekening moeten houden:

- respecting otherness and difference as values in themselves;
- gathering as much information on the issue as possible, notwithstanding the fact that it is impossible to gather all the information;
- considering as many of the possible consequences of the judgement, notwithstanding the fact that it is impossible to consider all the consequences;
- making sure that it is possible to revise the judgement as soon as it becomes clear that it has flaws, whether it be under specific circumstances, or in general. (ibid.1998, pp. 139-140)

Volgens Smaling, verwijzend naar Giampietro, kunnen participatief onderzoek en actieonderzoek, ook op het gebied van duurzaamheid, dan ook goed door het complexiteitsdenken worden ondersteund:

De betrekkelijkheid van professionele expertise, de onvoorspelbaarheid van de ontwikkeling van complexe systemen, de onvermijdelijke rol van normatieve geladenheid en machtsverhoudingen kunnen al gauw leiden tot het inzicht van de noodzaak van participatieve werkvormen en normatieve keuzes. Giampietro (2002: 263) bijvoorbeeld zegt dat een aanpak van de eigentijdse problemen rond duurzaamheid (*sustainability*) alleen kan slagen door een integratie van '(...) *transdisciplinary analyses and participatory techniques*. That is, by establishing an iterative interaction between scientists and stakeholders as implied by the concept of "procedural rationality".' Het complexiteitsdenken, zo zou je ook kunnen zeggen, levert steun aan het belang van praktijkgericht onderzoek. (Smaling, 2013, p. 96)

Waardenwerk in gezelschap

In het vervolg van dit onderzoek neem ik de theorie en praktijk van normatieve professionalisering als kader, aangevuld met bovenstaande inzichten afkomstig van het complexiteitsdenken, zoals openheid voor 'de ander' en 'het andere', het onderkennen van 'niet-weten', en de invloed van normatieve en ethische dimensies in het modelleren van systemen. Binnen het NP-kader staan elementen centraal als het vruchtbaar omgaan met de spanningsvelden en complexiteit binnen werk, groei van bewustzijn over de waardengeladenheid ervan, oog krijgen voor de menselijke, existentieel-ethische en morele kant van het beroepsmatig handelen. De waarde van kritische reflectie op het eigen handelen komt in dit discours duidelijk naar voren, evenals het ontwikkelen van

vakmanschap en kameraadschap in gezelschap van anderen, het vruchtbaar omgaan met plekken der moeite en ruimte geven aan de intuïtie en *practice based evidence* van de professional.

Met mijn onderzoek wil ik voortbouwen op de recente verrijking die door Harry Kunneman is gegeven aan het NP-begrip doordat hij dit verbreed heeft met de term 'waardenwerk' en daarin een centrale plaats toekent aan processen van 'gezelschapsvorming' als poging om beter om te gaan met complexiteit. Hij stelt voor "waardenwerk op te vatten als een ellips met twee brandpunten: werk dat deugt en deugd doet, in goed gezelschap" (Kunneman, 2017b, p. 5). Het belang van het verder uitdiepen en exploreren van de term gezelschapsvorming is volgens Kunneman allereerst dat het een conceptueel alternatief vormt voor het "binaire schema dat de moderne sociologie van Tönnies en Weber tot en met Habermas en Foucault parten heeft gespeeld" (ibid.), met name de tegenstelling tussen individu en maatschappij. Die werkt door in de scherpe tegenstelling tussen systeem- en leefwereld die een tijd lang dominant was in het normatieve professionaliseringsdiscours, maar niet bevorderlijk was voor het aangaan van de complexiteit en moerassigheid die in veel professionele contexten roept om verbinding tussen verschillende waarden. Juist voor het samenspel tussen krachten die professionals naar de *high grounds* trekken en ethische en morele attractoren die opening bieden naar alternatieve routes die naar 'terpen' in het moeras kunnen voeren, is gezelschapsvorming nodig:

When such pathways can be opened and used by more actors more frequently and are moreover experienced by them as leading to good work, 'mounds' can emerge in the swamp so to speak, which sometimes can even become accessible on a more or less permanent base within specific contexts and organizations, provided that the ethical and moral attractors involved keep providing enough 'countervailing' power against the dominant, 'high ground' attractors. (Kunneman, 2017a, p. 306)

De gezelschapsvorming kan langs twee lijnen worden uitgewerkt. Bij de eerste lijn gaat het om:

de vorming en ontwikkeling van het eigen gezelschap in ambachtelijke zin, om de eigen ontwikkeling tot een goede 'gezel' die in staat is werk te doen dat in ambachtelijke zin deugt. Dat houdt onder meer in dat je een dialogische, nieuwsgierig-onderzoekende en 'proevende' verhouding ontwikkelt tot het 'materiaal' waarmee je werkt; dat je door de complexiteit daarvan gefascineerd wordt en vanuit die fascinatie permanent wilt blijven leren; en tenslotte dat je bescheidener wordt naarmate je meer weet, kunt en snapt. (Kunneman, 2017b, p. 11)

De tweede lijn van gezelschapsvorming gaat over:

de relatie tussen de ontwikkeling van de eigen ambachtelijkheid en het leren *van, met en aan* anderen met wie je samenwerkt, in het bijzonder het respect en de dankbaarheid die daarmee verbonden zijn. In de tweede plaats gaat het hier om de daarmee verbonden zorgzaamheid en bemoediging, het metgezel zijn met en voor elkaar als het tegenzit. Dat metgezel zijn is bovendien verbonden met het over en weer vreedzaam begrenzen in naam van werk dat deugd en deugd doet en de coöperatieve vormen van samenwerking die daarvoor nodig zijn. (ibid.)

De zojuist besproken uitgangspunten van NP en dan met name de rol van gezelschapsvorming wil ik voor mijn onderzoek als kader nemen om beter om te gaan met de specifieke complexiteit van het 'duurzaamheidswerk'. Het eigen gezel-zijn van de duurzaamheidsprofessional en de verbinding met het werkgezel van andere professionals, neem ik daarvoor als ingang. Na deze begripsverheldering ga ik nu nader in op de aan duurzaamheid gerelateerde complexiteit aan de hand van spanningsvelden en obstakels die naar voren komen in de kritische MVO-literatuur.

1.3 Spanningsvelden binnen het MVO-discours

Zoals eerder al aangegeven, wordt er veel onderzoek gedaan naar en gepubliceerd over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Naast publicaties over de kansen die het biedt, bestaat er ook een veelheid aan kritische beschouwingen die variëren van (ideologische) kritiek en het innemen van een fundamenteel standpunt tégen MVO, tot studies naar barrières binnenin organisaties of hun context die een positieve impact op sociaal of ecologisch vlak belemmeren. Tegelijkertijd staan er tegenover veel van de naar voren gebrachte 'problemen', ook weer publicaties waarin hiervoor oplossingen worden aangedragen. Bestudering van deze literatuur illustreert dan ook goed de complexiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om hier meer overzicht in te creëren heb ik de uitdagingen gecategoriseerd in vier spanningsvelden die ik in onderstaande volgorde presenteer en behandel. Bij de bespreking van elk spanningsveld komen zowel kritische beschouwingen als mogelijke oplossingsrichtingen uit de literatuur naar voren. De indeling is gebaseerd op de gedachte dat als men de obstakels uit de ene categorie heeft overwonnen, men geconfronteerd wordt met de problemen op het volgende niveau. De vier spanningsvelden concentreren zich rondom de volgende vragen:

1. Moeten bedrijven zich wel bezighouden met MVO?
2. Doen bedrijven dit vanuit de juiste motieven?

3. Hebben bedrijven voldoende kennis en vaardigheden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen?
4. Stimuleert het systeem waarin bedrijven opereren MVO?

1.3.1 Moeten bedrijven zich wel bezighouden met MVO?

Dit eerste spanningsveld gaat over de rol en het doel van bedrijven in relatie tot hun maatschappelijke context en de mogelijke risico's die het oplevert wanneer bedrijven aan de slag gaan met het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Het gaat hierbij ook om de rol van bedrijven in onze samenleving ten opzichte van andere actoren zoals overheid en burgers. De kritiek die hierbij hoort is vaak ideologisch van aard en keert zich 'tegen' MVO. De vraag wordt gesteld of bedrijven zich überhaupt moeten mengen in sociale en ecologische problemen. Deze categorie bestaat uit twee typen spanningen.

MVO conflicteert met het primaire doel van bedrijven

De eerste kritiek die wordt opgeworpen is ook de meest klassieke in de kritische MVO-literatuur (Bondy et al., 2012). Het gaat hier over de vraag of het de primaire rol van bedrijven is om winst te maken, of dat het gaat om het dienen van de samenleving in de eerste plaats met geld slechts als middel (Blowfield & Murray, 2011). Nijhof et. al (2009) leggen uit dat deze kritiek zich richt op de fundamenteën van het MVO-concept.

Deze zijn:

essentially based on the conflict between the economic free market model and the triple bottom-line approach, which finds its focal point in the managerial adoption of the stakeholder approach. From an economic perspective, strict borders are drawn between the different societal actors: government, civil society and business. All actors have their own competences and objectives, to which they should stick. (Nijhof et al., 2009, pp. 10-11)

Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen zou men niet meer trouw blijven aan de fundamenteën van het kapitalisme. Daarbij wordt betoogd dat MVO slecht is voor de financiële prestaties van bedrijven en dat het leidt tot normen en wetgeving die schadelijk zijn en geld kosten. Sommige critici beweren zelfs dat bedrijven simpelweg niet in staat zijn om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en eerder vergeleken kunnen worden met "soulless machines, or even 'psychopaths' [...], than like moral agents. They are simply automats for using assets to generate profit" (Visser, 2010, p. 330).

De overtuiging dat het de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven is om winst te maken en daarmee maximale aandeelhouderswaarde te creëren, wordt ook wel de *Shareholder Value Theory* (Melé, 2008) genoemd. De bekendste representant van deze neoclassicistische economische theorie is Milton Friedman die beweert dat de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven het vergroten van hun winst is, zolang dit maar op een legale manier en volgens de regels van het spel gebeurt. Friedman protesteerde tegen de notie van social responsibilities voor bedrijven op basis van de overtuiging dat alleen mensen morele verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun handelen, en bedrijven zijn geen mensen. Verder betoogde hij dat managers slechts zouden moeten handelen in het belang van de aandeelhouders. Al het handelen dat niet direct gericht is op het maken van winst ligt buiten hun primaire taak. Tenslotte zijn maatschappelijke problemen volgens Friedman de verantwoordelijkheid van de overheid. Managers zouden niet moeten beslissen wat in het belang is van de samenleving en zijn hier volgens Friedman ook niet toe in staat (Friedman, 1962).

Sinds die tijd hebben verschillende andere ‘tegenstanders’ zich ook op de uitgangspunten van Friedman gebaseerd, aanvoerend dat het simpelweg niet goed is als bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat dit onderlinge concurrentie en economische vrijheid tegengaat en uiteindelijk de vrije marktgedachte ondermijnt. David Henderson betoogt bijvoorbeeld dat de acceptatie van MVO door het bedrijfsleven, burgers, NGO’s en overheden, een zorgwekkende ontwikkeling is, omdat de “doctrine rests on mistaken presumptions about recent economic developments and their implications for the role and conduct of enterprises, while putting it into effect would make the world poorer and more over-regulated” (Henderson, 2009, p. 1).

Het probleem van democratische verantwoording

Een tweede zorg die naar voren komt gaat over het openstellen van het sociale domein voor de ‘dictates of the marketplace’ en het probleem van toerekenbaarheid dat daarmee ontstaat. Ook hier wordt het dus niet als onderdeel van de rol van bedrijven gezien om zich te mengen in maatschappelijke en ecologische vraagstukken, maar nu wordt dit niet vanuit bedrijfs- en aandeelhoudersbelang onwenselijk geacht, maar vanuit democratisch oogpunt. Wanneer bedrijven duurzaamheidsmaatregelen nemen, zou er onvoldoende democratisch besluitvormingsproces aan ten grondslag liggen, met alle gevolgen van dien. Critici maken zich zorgen over het feit dat MVO domeinen zoals de welvaartsstaat, ontwikkelingslanden, nieuwe bio-technologieën en dergelijke, als ‘markt’ ontsluit die eerder niet toegankelijk waren voor het bedrijfsleven (Cogman & Oppenheim, 2002). De zorg bestaat dat door middel van MVO de wereld verder ‘gecommodificeerd’ wordt en het sociale domein steeds meer

vanuit een marktoogpunt wordt benaderd. Hiermee wordt de opkomst van MVO ook wel als een ‘gevaarlijke’ ontwikkeling beschouwd. Bedrijven zouden met hun duurzaamheidsactiviteiten het democratisch proces waarin burgers normaalgesproken beslissen over belangrijke maatschappelijke vraagstukken, teveel kunnen verstoren. Bedrijven die niet formeel verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor deze acties (Fleming & Jones, 2013; Levitt, 1958). Dit terwijl in een democratie mensen in principe zelf beslissingen kunnen nemen over de condities waarin zij willen leven en welk gewenst beleid daarmee gepaard hoort te gaan. “However, since many such decisions are no longer taken by governments (and hence, indirectly by individual citizens) but by corporations (who are not subject to democratic election), the problem of democratic accountability becomes crucial” (Crane & Matten, 2004, p. 70). Of, zoals Robert Reich betoogt: “Most of this is in earnest. Much is sincere. Some of it has had a positive impact. But almost all has occurred outside of the democratic process” (Reich, 2008, p. 168).

In lijn hiermee maar nog een stap verder gaat de kritiek die bedrijven ervan verdenkt MVO moedwillig te ‘gebruiken’ om macht uit te oefenen. Howard Bowen benoemde dit al als de meest serieuze uitdaging voor MVO, de zorgwekkende mogelijkheid dat “businessmen try to use this doctrine as a device for retaining power and as a justification for that power” (Bowen, 1953, p. 118). Bedrijven worden beschuldigd van “increasingly appropriating social life and using arguments about self-actualization, social responsibility, and ethical behaviour to legitimate their activities” (Hanlon & Fleming, 2009, p. 1). David Levy (1997) noemt dit ook wel ‘political sustainability’, waarmee bedoeld wordt dat een belangrijke rationale achter MVO de sociale gelegitimeerdheid is die dit voor het handelen van bedrijven oplevert. In dat opzicht beschouwen sommige critici MVO als een gezamenlijk project om de enorme macht van met name multinationals op peil te houden (Banerjee, 2003, 2008, 2014; Henderson, 2001; Prasad & Holzinger, 2013). Sommige critici suggereren dan ook dat we corporate citizenship, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten zien als “ideological movements that are intended to legitimize and consolidate the power of large corporations” (Banerjee, 2008, p. 51).

Bedrijven zouden zich moeten bezighouden met MVO

Deze voorgaande twee punten van kritiek en zorg ten aanzien van MVO vanuit een ideologisch perspectief, zouden tot de conclusie kunnen leiden dat het gevaarlijk is om bedrijven te belasten met sociale en ecologische verantwoordelijkheden. Het zou simpelweg niet horen bij de rol van bedrijven om aan MVO te doen.

Allereerst omdat het indruist tegen het primaire doel van bedrijven: winstmaximalisatie. Dit is echter niet de visie van een gestaag groeiende, hogeropgeleide en “globally informed” groep mensen (Jonker & Witte, 2006, p. 14). Verschillende experts zijn van mening dat bedrijven wel degelijk concurrerend kunnen blijven terwijl ze rekening houden met de hogere kosten van een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen. “Indeed, they may well choose to invest resources in social responsibility, if only to protect their legitimacy. Using economic analysis, Bowen showed that investing in social responsibility could be economically rational, especially during periods of growth, when such action is likely to be rewarded” (Acquier et al., 2011, p. 620).

Aangevoerd wordt dat het zeker op de wat langere termijn juist in het belang van de organisatie zelf is om te werken aan duurzame ontwikkeling. Immers, als bedrijf ben je afhankelijk van “a timeless set of core values and an enduring purpose beyond just making money” (Collins & Porras, 1994, p. 11). Waar in bovenstaande kritieken de tegenstelling tussen financiële en maatschappelijke belangen benadrukt wordt, hoeft volgens anderen de wisselwerking tussen economische en financiële en sociale en ecologische doelstellingen dan ook helemaal niet slecht voor bedrijven uit te pakken. Zoals Chris Laszlo & Nadia Zhexembayeva betogen: “Using a whole systems perspective, many of the apparent contradictions resolve into healthy tensions: business profits and ethical behaviour become entangled; incremental change is compatible with long-term transformation; and economic, ecological and social benefits become mutually reinforcing” (2011, p. 207).

Wat in de tweede plaats binnen dit spanningsveld naar voren kwam is dat critici wijzen op het gevaar dat bedrijven zich met hun duurzaamheidsactiviteiten begeven op het terrein waar primair de overheid via het democratisch proces voor verantwoordelijk is. Steeds meer zouden ze zich daarmee gedragen als politieke actoren, maar kunnen daar volgens critici onvoldoende formeel voor ter verantwoording worden geroepen. Echter, in het MVO-discours zie je daarom dat de eis van transparantie steeds sterker gaat gelden vanuit de gedachte dat wanneer bedrijven inzicht geven in hun activiteiten, besluiten en dilemma's stakeholders hen hier beter op kunnen aanspreken en er tegelijkertijd meer kennis en inzicht ontstaan ten aanzien van mogelijke schadelijke effecten ervan voor de maatschappij. “Increasingly, corporate accountability and transparency are being presented as necessities, not only from a normative point of view, but also with regard to the practical aspects of effectively doing business and maintaining public legitimacy” (Hennigfeld et al., 2006, p. 39). Enkele jaren geleden is dit zelfs in een EU-richtlijn (Directive 2014/95/EU) gevat. De richtlijn verplicht grote bedrijven transparant te zijn over niet-financiële prestaties. Het

gaat daarbij om de strategie, prestaties en risico's op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden, mensenrechten, corruptie en diversiteit aan de top.

Daarnaast wordt er in de literatuur ook op gewezen dat de algehele samenwerkingsstructuur tussen markt, staat en civil society een ingang biedt om iets aan dit probleem te doen. Traditioneel hield die de beperkende werking van MVO in stand door zich te baseren op fundamentele ideologische aannames over de aard en rol van bedrijven in de maatschappij: "The limits of corporate rationality determine the limits of corporate social responsibility (CSR) because if a corporation 'can do good only to help itself do well, there is a profound limit on just how much good it can do'" (Banerjee, 2014 met verwijzing naar Bakan 2004). Het gaat er dan ook om structureel andere systemen vorm te geven waarin het democratisch principe beter is verankerd: "Political democracy and democratic systems of governance are key enabling conditions of a global governance system for CSR" (Banerjee, 2014, p. 4).

1.3.2 Doen bedrijven dit vanuit de juiste motieven?

Wanneer we voorbij de obstakels uit de voorgaande paragraaf komen en er, onder bepaalde condities, van overtuigd zijn dat bedrijven wél maatschappelijk verantwoord zouden moeten ondernemen, komt er een ander spanningsveld naar voren dat te maken heeft met de motieven van waaruit organisaties dit doen. Binnen deze categorie kunnen drie vormen van zorg en kritiek worden onderscheiden.

Dominantie van de businesscase benadering

Allereerst wordt door critici betoogd dat de businesscase benadering van MVO dominant is (Baden & Harwood, 2013; Bondy et al., 2012). Dit betekent dat bedrijven MVO benaderen als business-as-usual volgens dezelfde economische logica die ze al jaren hanteren, maar dan met groene en sociale kenmerken. Sinds Bowen het concept 'CSR' introduceerde, is met name het onderdeel 'corporate' steeds nadrukkelijker aangezet. Volgens Acquier et al. (2011, p. 630) "CSR has too often been instrumentalized as a new niche or market opportunity, as illustrated by the "business case" rhetoric (see Gond, Palazzo, & Basu, 2009) or by the studies investigating the link between profit and CSR (e.g., Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Rynes, & Schmidt, 2003; Porter & Kramer, 2006)."

Als de dominante benadering van MVO gebaseerd is op de premisse dat elke maatschappelijke activiteit van een bedrijf enkel toelaatbaar is wanneer dit leidt tot winst en als MVO vooral gestoeld is op instrumentele theorieën, namelijk dat dergelijke activiteiten slechts middelen zijn die leiden tot winst (Garriga & Mele, 2004), dan wordt volgens critici het marktdenken op de voorgrond gesteld en MVO slechts aangewend als "commodity and a factor of production and hence

like all commodities it is developed for its exchange not its use value" (Hanlon, 2008, p. 159). Uiteindelijk leidt dit ertoe dat de scope van de verantwoordelijkheid van een bedrijf 'self-defined' en niet 'socially defined' is (CorporateWatch, 2006). Dit kan de positieve impact van bedrijven op duurzame ontwikkeling limiteren: "If inclusion of a social, economic, or environmental issue depends on the business case, what happens to those issues where the business case cannot be made?" (Frynas, 2008, p. 277). Daarbij bestaan er zorgen over het feit dat bedrijven er nog steeds niet in slagen om de systeemfouten die samenhangen met de dominante marktlogica te bestrijden (Bondy et al., 2012). Ze worden er dan ook van beschuldigd dat ze voornamelijk de gemakkelijke weg kiezen om hun (duurzaamheids)doelen te bereiken, MVO in te zetten vanuit een oogpunt van risico- en reputatiemanagement en zich niet geroepen te voelen om grotere en meer complexe problemen aan te pakken (Málovics et al., 2008; Nijhof & Jeurissen, 2010).

En het zijn niet slechts bedrijven die hiervan beschuldigd worden. Ook (internationale) instituties, organisaties, en overheden benadrukken volgens critici voornamelijk de businesscase van MVO. Zoals Subhabrata Banerjee het verwoordt: "Even national governments and international organizations like the United Nations promote sustainability as a business case, a consequence of which is that business, not societal or ecological, interests define the parameters of sustainability" (2008, p. 67).

Ook in het MVO-onderzoek zou deze dominantie zichtbaar zijn. Decennia lang zou in reactie op onder andere het standpunt van Friedman, de wetenschap hebben willen bewijzen dat MVO tot meer financiële winst leidt (Baden & Harwood, 2013; Margolis & Walsh, 2003). Daardoor is de focus met name komen te liggen op het bewijzen van de CSR-CFP (corporate financial performance) link door middel van empirisch onderzoek. Deze focus wordt door sommigen bekritiseerd, omdat het andere belangrijke onderwerpen en (ethische) vraagstukken laat liggen (Brooks, 2010; Fleming & Jones, 2013; Frynas, 2008).

Gebrek aan de juiste interactie met stakeholders

Een tweede aspect binnen deze categorie vormen de zorgen die geuit worden over de omgang van bedrijven met stakeholders, zoals klanten, leveranciers, medewerkers, NGO's, vakbonden, media en anderen. In een studie naar MVO in de tabaksindustrie komen de onderzoekers tot de conclusie dat de stakeholderdialogoog vaak wordt aangewend als "primarily a defensive practice aimed at preventing stakeholders from forcing change on companies through formal government intervention" (Fooks et al., 2013, p. 294). En in onderzoek naar MVO onder Britse multinationals komt naar voren dat door MVO steeds meer strategisch te benaderen "MNCs are moving away from a societal

understanding of CSR that focuses on redressing the impacts of their operations through stakeholder concerns, back to any activity that supports traditional business imperatives” (Bondy et al., 2012, p. 282). Volgens Michael Blowfield (2005, p. 180) “stakeholder and the related concepts of partnership, dialogue and engagement are treated as functional devices which can be dealt with through technical-instrumentalist means, turning the company–stakeholder relationship into another manageable aspect of business that can ultimately be measured with reference to a balance sheet”. Dus in plaats van een dialoog op basis van een gelijkwaardige en open relatie tussen het bedrijf en de belanghebbenden, iets dat bijvoorbeeld ook centraal staat in de eerder aangehaalde MVO-definitie, beweren critici dat deze relatie vooral gebaseerd is op eigen belangenbehartiging, overtuigen en risicobeheersing (Nijhof et al., 2009).

Het probleem van *greenwashing*

Tenslotte valt in deze categorie nog het probleem van *greenwashing* of *purpose washing*, wat het maatschappelijk draagvlak voor MVO ondermijnt. Het ‘groene’ imago van bedrijven en de motieven van waaruit ze maatschappelijk verantwoord ondernemen worden regelmatig in twijfel getrokken. In sommige gevallen worden bedrijven zelfs beschuldigd van illegale praktijken onder de dekmantel van MVO (Idowu & Papasolomou, 2007). Wanneer bedrijven beschuldigd worden van *greenwashing* betekent dit dat ze verdacht worden van het inzetten van hun marketing met als doel het creëren van een misleidend beeld van hun MVO-resultaten. Er is dan een gat tussen wat een bedrijf zegt aan MVO te doen en de feitelijke impact. Dit verschil tussen de formele uitingen, alsmede het MVO-beleid van bedrijven en de daadwerkelijke activiteiten die zichtbaar zijn in de praktijk, wordt ook wel aangeduid als *decoupling* (Meyer & Rowan, 1977). Een klassieke verklaring voor dit probleem is “that businessmen are too strongly driven by the profit motive to assume broader responsibilities—making social responsibility at best a form of corporate propaganda” (Acquier et al., 2011, p. 619). Ook volgens Crilly et al. (2012) is een van de belangrijkste redenen van *decoupling* dat managers denken dat MVO teveel kosten met zich meebrengt. Een andere reden is het bestaan van tegengestelde stakeholderbelangen. Geconfronteerd met onduidelijkheden of complexiteit, veroorzaakt door druk vanuit verschillende stakeholders, lijkt het erop alsof bedrijven uiteindelijk beleid vaststellen dat inconsistent is met de (implementatie ervan in de) praktijk (Crilly et al., 2012).

Verder wordt aangevoerd dat de grote hoeveelheid instrumenten en tools voor MVO een misleidend beeld kunnen scheppen van de daadwerkelijke prestaties van het bedrijf. Critici benoemen de “imbalance between the instruments used for CSR and the goals achieved that results in a detachment of the visible progress from the expressed intentions” (Nijhof et al., 2009, p. 15). Het rapporteren over

de milieupact of sociale effecten wordt bijvoorbeeld door bedrijven steeds meer ingezet als manier om te laten zien hoe er gescoord wordt op de drie p's. Deze vorm van transparantie kwam in de vorige paragraaf al naar voren als positieve ontwikkeling. Zolang echter nog niet alle bedrijven volgens bindende richtlijnen moeten rapporteren is het gevaar waarop wordt gewezen dat "there are no comprehensive requirements, key performance indicators and rules that are established and universally applied – despite the growing popularity of the Global Reporting Initiative (GRI). As a consequence, the information given is often unstructured and case-based (Monaghan, 2004; Doane, 2004)" (ibid.). Er bestaat dus twijfel over of de inzet van dit soort instrumenten voortkomt uit een werkelijke betrokkenheid van bedrijven ten aanzien van MVO, dan wel een slimme manier van public relations (Crane & Matten, 2004).

Greenwashing heeft negatieve consequenties. Zo kan het leiden tot cynisme onder stakeholders, het kan consumenten beperken in het kunnen doen van de juiste aankoopbeslissing en het kan investeerders en aandeelhouders op het verkeerde been zetten wanneer er een investeringsbesluit genomen moet worden (Visser, 2010).

Bedrijven zijn wél in staat om MVO te benaderen vanuit de juiste motieven. De indruk die we zouden kunnen krijgen op basis van de voorgaande kritische beschouwingen is dat de manier waarop bedrijven werken aan sociale en milieu waarden, met hun stakeholders in gesprek zijn en laten zien wat ze aan duurzaamheidsactiviteiten ontplooiën nogal teleurstellend is. Het lijkt erop alsof een groot deel van het bedrijfsleven de werkelijke uitdagingen die gepaard gaan met MVO niet serieus neemt en vooral doorgaat met business-as-usual. Echter, ook op dit punt reikt diezelfde kritische MVO literatuur tegelijkertijd inzichten aan die bemoedigend zijn.

Het eerste punt gaat over beeldvorming en het creëren van een breder bewustzijn over wat maatschappelijk verantwoord ondernemen daadwerkelijk betekent. Zo wordt aangevoerd dat men binnen het MVO-discours en in de praktijk in plaats van een toenemende nadruk op een gefragmenteerde of beperkte benadering van MVO, een meer geïntegreerd en innovatief perspectief kan hanteren waarin MVO wordt gekoppeld aan de kernactiviteiten en (langetermijn) strategie van het bedrijf: "This view of business as an interdependent system is essential for recognizing the complexity of globalization and the interaction of systems, so that CSR becomes the foundation for strategic action rather than an add-on (Stormer, 2003)" (Kurucz et al., 2008, p. 104).

Ook Porter en Kramer voeren aan dat veel pogingen om tot verbetering te komen qua milieu- en sociale prestaties niet erg productief blijken te zijn, omdat ze niet

geworteld zijn in een breder begrip van de relatie tussen een bedrijf en de natuurlijke en maatschappelijke omgeving waar de organisatie zich in bevindt: “If, instead, corporations were to analyse their prospects for social responsibility using the same frameworks that guide their core business choices, they would discover that CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed—it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage” (Porter & Kramer, 2006, p. 80).

Ten tweede zou de focus in wetenschappelijk onderzoek moeten verbreden en meer inzicht moeten geven over de effecten van MVO op milieu en maatschappij. Wat in veel onderzoek over het hoofd wordt gezien zijn “questions about what it is firms are actually doing in response to social misery and what effects corporate actions have, not only on the bottom line but also on society” (Margolis & Walsh, 2003, p. 278). Of, zoals Blowfield (2007, p. 683) aanvoert: “we know most about CSR’s impact on business itself and the benefits for business, and least about how CSR affects the major societal issues it was intended to tackle”. Het gaat uiteindelijk om de mate van verandering die MVO-activiteiten teweeg brengen (Kuhn & Deetz, 2008, p. 183). Ook Deborah Doane stelt voor dat wetenschappers zichzelf de vraag moeten stellen “whether or not we’ve in fact been spending our efforts promoting a strategy that is more likely to lead to business as usual, rather than tackling the fundamental problems” (Doane, 2005, p. 28).

Tenslotte wordt ervoor gepleit dat bedrijven een vruchtbare mix van managers en besluitvormers met een verschillende benadering van MVO moeten aanstellen. Het probleem van managers die MVO benaderen vanuit een dominante businesscase gedachte is dat ze alleen duurzaamheidsissues aanpakken als dit direct financiële waarde heeft voor de onderneming. Aan de andere kant is het voordeel hiervan volgens Tobias Hahn et. al (2014) dat dit eerder leidt tot concrete acties en praktische oplossingen dan bij ‘paradoxically minded managers’ die relevantere activiteiten met meer maatschappelijke impact overwegen, maar daarbij geremd kunnen worden door ambivalentie en voorzichtigheid. Daarom zouden organisaties binnen hun HR-beleid meer aandacht moeten besteden aan een samenspel van verschillende *mindsets* ten aanzien van duurzaamheid die allen hun eigen rol spelen bij de implementatie.

1.3.3 Hebben bedrijven voldoende kennis en vaardigheden in huis voor MVO?

Als we ervan overtuigd zijn dat het goed is dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen en dit vanuit de juiste motieven doen, komt er een derde spanningsveld naar voren. Professionals binnen het bedrijf hebben theoretische en praktische kennis nodig, alsmede praktijkvoorbeelden en de juiste vaardigheden om goed om te kunnen gaan met de vaak complexe en

‘messy’ realiteit van MVO. Er bestaan echter zorgen over de aanwezigheid van deze kennis en vaardigheden in organisaties. Er rijzen twee centrale zorgen op in de kritische literatuur.

Gebrek aan theoretische en praktische kennis

Allereerst is dat de vraag of bedrijven wel in staat zijn om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Sommige critici betogen dat MVO-verantwoordelijken regelmatig moeten beslissen over onderwerpen waar ze eigenlijk onvoldoende expertise op hebben (Freeman & Liedtka, 1991). Wanneer deze mensen zich zonder de benodigde kennis bezighouden met ingewikkelde sociale en milieuvraagstukken heeft dit, zo wordt aangevoerd, risico's voor de maatschappij. Er zijn voldoende voorbeelden van (charitatieve) activiteiten van bedrijven die erop gericht zijn om mensen in ontwikkelingslanden te ondersteunen, bijvoorbeeld door het verschaffen van kleding, schoenen of andere goederen, waarvan tegenstanders vinden dat dit geen lange termijnoplossingen biedt voor de werkelijke problematiek in die landen. Sterker nog, dergelijke goedbedoelde activiteiten kunnen de lokale economie en ondernemers zelfs ondermijnen door de plaatselijke markt voor deze producten te verstoren (Dees, 2008). In de literatuur wordt naar voren gebracht dat er nauwelijks aandacht in het MVO-discours is voor dit soort negatieve bijeffecten (Nijhof et al., 2009).

Verder wordt beargumenteerd dat veel wetenschappelijke kennis gericht is op MVO in grotere bedrijven en multinationals. Met als gevolg een gebrek aan kennis en begrip onder kleinere bedrijven (Baden & Harwood, 2013). Wat over het algemeen ontbreekt zijn duidelijke richtlijnen waar bedrijven uit kunnen afleiden wat zij concreet kunnen doen op MVO-gebied (Henderson, 2009). In dat verband bestaan er zorgen over bedrijven die MVO enkel invullen met liefdadigheidsactiviteiten en vrijwilligerswerk (Frynas, 2005; Idowu & Papasolomou, 2007). Volgens Porter en Kramer (2006, p. 5) leidt dit tot het resultaat van “a hodgepodge of uncoordinated CSR and philanthropic activities disconnected from the company’s strategy that neither make any meaningful social impact nor strengthen the firm’s long-term competitiveness”. Of, zoals Málovics et al. (2008, p. 911) het verwoorden: “All in all, it seems that the environmental optimization of processes and products will not be enough to achieve the overall objective of sustainable development (Vollenbroek, 2002)”.

Met het oog op het feit dat “in recent years knowledge and capabilities to manage corporate sustainability has become an ever more significant component of different career paths” (Hesselbarth & Schaltegger, 2014, p. 24), wordt het steeds meer een vereiste dat MVO-kennis onderdeel uitmaakt van het curriculum van bedrijfskunde-opleidingen. Echter, ondanks dat de aandacht voor het

onderwerp in het hoger onderwijs stijgt (Matten & Moon, 2004; Moon & Orlitzky, 2011; Yen-Chun et al., 2010), vinden sommige critici dat er nog een wereld te winnen is. Een onderzoek naar MBA's van een aantal jaar geleden liet bijvoorbeeld zien dat slechts vijftig procent van de opleidingen ethiek en/of MVO geïncorporeerd had in het programma "as a required subject (and even then it may only constitute part of a larger subject); and that the teaching of sustainability has achieved much lower penetration, with only six percent of MBA programmes examined incorporating the topic into their core curriculum" (Wright & Bennett, 2011, p. 641).

Gebrek aan kennis en vaardigheden om met complexiteit om te gaan
 Naast zorgen over een gebrek aan kennis binnen organisaties op MVO-gebied, bestaan er ook zorgen over een gebrek aan de benodigde vaardigheden. Wanneer je naar een balans toe moet tussen maatschappelijke, ecologische en financiële waarden, lopen bedrijven tegen nieuwe vragen en dilemma's aan (Nijhof et al., 2009). Managers "face a great deal of ambiguity in understanding the issues, the implications of these issues for their organizations, and ways to respond to these issues" (Sharma, 2000, p. 683). Dit is vooral voelbaar op microniveau in organisaties: "As the roles and responsibilities of government are being redefined and the boundaries between business and government become less clear, the literature shows that business leaders are facing a daunting array of challenges" (D'Amato et al., 2009, p. 10). De manier waarop men in bedrijven met deze complexiteit omgaat wordt bekritiseerd. In het MVO-discours worden complexiteit en diversiteit volgens kritische auteurs zelden als probleem beschouwd (Blowfield, 2005). "Rather than helping to understand complexity – arguably a prerequisite for any successful developmental interventions– the CSR field has so far strengthened the misguided belief that for every complex problem there is a simple solution" (Frynas, 2008, p. 277). Ook ten aanzien van dit punt wordt wederom de manier waarop managers MVO-instrumentarium hanteren, zoals standaarden en certificering, kritisch bekeken: "It is a mistake to ignore the need to resolve such dilemmas in the face of real-world complexity and yet this does seem to be frequently overlooked, the assumption being that generalized CSR policies and codes are adequate for that purpose" (MacLagan, 2008, p. 373).

Je zou op basis hiervan kunnen concluderen dat het nodig is dat er een zekere mate van morele besluitvorming aan MVO ten grondslag ligt, maar volgens Nijhof&Jeurissen (2010, p. 619) "CSR is increasingly stepping aside from its moral foundation, whereas this foundation is an inherent and necessary condition of success when companies want to embed CSR in the whole organization". Verschillende auteurs zijn van mening dat individuen best op een andere manier

willen beslissen (Harwood et al., 2011; Visser, 2010), maar praktische omstandigheden en de geldende grenzen in de organisatie staan dit vaak niet toe.

Bedrijven kunnen voldoende kennis en vaardigheden ontwikkelen voor MVO

Ook ten aanzien van deze derde centrale vraag lijkt het beeld niet erg rooskleurig. Managers en andere beslissters in organisaties hebben onvoldoende kennis en vaardigheden in huis om een goede invulling te geven aan MVO. Er bestaan echter ook meer hoopgevende inzichten die kunnen leiden tot verbetering.

Allereerst is het nodig dat de kennis en vaardigheden van individuen in zowel grote als kleine organisaties versterkt worden en dat MVO op een meer praktisch niveau invulling krijgt. Educatie kan hier een belangrijke rol in spelen en er wordt dan ook voor gepleit dat er continu aandacht uitgaat naar de daadwerkelijke integratie in MBA's en andere opleidingen. Daarnaast is het vanwege de breedte en soms ook vaagheid van het concept nodig om meer voorbeelden te delen van andere bedrijven die MVO-activiteiten ontplooiën. Daarom, zo wordt betoogd, zou er in wetenschappelijk onderzoek meer aandacht moeten zijn voor kritische beschouwingen van de MVO-praktijk (e.g. (Bondy et al., 2012). Maar ook andere (sector-) organisaties en bedrijfsnetwerken kunnen hier een belangrijke rol in spelen en zich richten op onderlinge uitwisseling van praktijkvoorbeelden. Slechts "few companies have deep experience in the field. The sharing of best practices among companies and industry sectors can help them avoid unnecessary mistakes and find shortcuts to achieving tangible success" (Visser, 2010, pp. 44-45). Daarbij is er behoefte aan meer studies naar de positieve en negatieve impact die bedrijven maken (Frynas, 2008; Robins, 2005, p. 108).

Ten tweede zou de morele basis van MVO en de persoonlijke ethiek van managers versterkt moeten worden om beter om te kunnen gaan met de uitdagingen en dilemma's (Dubbink, 2011; Woermann, 2013). Zoals Nijhof en Jeurissen het verwoorden: "CSR can successfully go a very long way without any ethical reflection. Only at the highest stage of 'transformation', does ethical reflection seem to come into play" (2010, p. 622). Daarvoor is het nodig dat de organisatie een transitie doormaakt van een

utterly economy-driven culture to a more value-laden culture (de Woot 2005) and from a negative dutybased morality (which leads the organization to prevent corporate actions that can harm others) to the incorporation of a positive duty-based morality that spans institutional, organizational and individual levels and leads the organization to advocate a willing, active commitment to help others obtain their best (Swanson 1995, 1999). (Maon et al., 2010, p. 21)

Daarbij zou de onderzoeksagenda van de toekomst veel meer gericht moeten zijn op hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen eruit ziet op microniveau en welke processen en individuele acties op dat niveau goed werken (Aguinis & Glavas, 2012; Godfrey & Hatch, 2007). Om de morele besluitvormingscapaciteiten van individuen te versterken betogen critici dat MVO-onderzoek ook meer moet gaan over de spanningen tussen maatschappelijke en financiële doelen en botsende stakeholderbelangen waar het bedrijfsleven mee geconfronteerd wordt (Blowfield, 2005; Margolis & Walsh, 2003; Sabadoz, 2011). Dit is des te meer van belang omdat de kennis over hoe en de condities waaronder bedrijven MVO inzetten met negatieve maatschappelijke effecten tot gevolg, nog onderontwikkeld is. In het bijzonder bestaat er nog relatief weinig kennis over hoe de beslissers in bedrijven op persoonlijk niveau omgaan met conflicterende publieke en private belangen, terwijl dit inzicht van belang is om de beperkingen van MVO te begrijpen (Fooks et al., 2013). Volgens Patrick MacLagan (2008, p. 377) “much conventional academic writing on CSR is surprisingly silent on how such ambiguities in codes, or dilemmas arising out of conflicting stakeholder interests, should be resolved”. Het ‘neutraliseren’ van het concept MVO en de instrumentele benadering ervan zouden meer ter discussie gesteld kunnen worden in het MVO-discours om wat te doen aan de “lack of normative terminology in academic discourse relating to business” (Baden & Harwood, 2013, p. 619).

1.3.4 Stimuleert het systeem waarin bedrijven opereren MVO?

Wanneer we de complexiteit uit de voorgaande paragrafen vruchtbaar zijn aangegaan, hoeft dit echter nog steeds niet direct te leiden tot een grotere positieve sociale en ecologische impact van bedrijven. Daarvoor is het ook van belang om naar de context te kijken waarin het bedrijfsleven opereert. Wanneer men daarop inzoomt komen er vanuit de kritische literatuur ook diverse zorgen en uitdagingen naar voren die de verdere ontwikkeling van MVO belemmeren. In het algemeen wordt betoogd dat er te weinig aandacht is voor dergelijke meer systemische beperkingen (Kasum et al., 2014, p. 132). Het vierde spanningsveld dat wordt opgeworpen draait dan ook om de vraag of bedrijven zich wel in de juiste omgeving bevinden die hen de randvoorwaarden en motivatie biedt om duurzaam te ondernemen. Volgens verschillende critici zou deze vraag om twee belangrijke redenen negatief beantwoord moeten worden.

Gebrek aan level playing field

In de ogen van critici ervaren ‘free-riders’ nog steeds voldoende ruimte om bijvoorbeeld te kiezen voor mensonterende of milieuvervuilende productielocaties en worden zij hier onvoldoende in beperkt. Dit demotiveert vervolgens de bedrijven die wel van plan waren om het beter te doen. Overheden

worden dan ook opgeroepen om ethisch verantwoord gedrag meer te belonen en voor te schrijven. Bowen wees al op de beperkende werking van de factor 'vrijwilligheid' in MVO: "to guide business toward socially desirable goals, voluntary fulfilment of their social responsibilities on the part of businessmen could not replace the force of more compelling institutions such as competition, law, or custom business" (Acquier et al., 2011, p. 616). En in hun werk over bedrijfsethiek beargumenteren ook Andrew Crane en Dirk Matten (2004, p. 504) "that sustainable development can clash too strongly with short-term profit goals of business to be left to merely voluntary approaches". Oftewel, critici vragen zich af in hoeverre we nu echt van bedrijven mogen verwachten dat ze ingewikkelde maatschappelijke problemen vrijwillig zullen aanpakken, immers "corporate behaviour is to a high extent determined by the rules of the current economic system" (Campbell, 2007; Málovics et al., 2008, p. 915). Er bestaan zorgen over het gebrek aan duidelijke kaders en regels die nodig zijn om een *level playing field* te creëren waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen de norm is. Dit heeft allereerst een gebrek aan benodigde kennis tot gevolg, het is lang niet altijd duidelijk wat er nu precies rondom complexe problemen van bedrijven verwacht wordt. Daarnaast ondermijnt het bedrijven die serieus werk maken van MVO. In dat verband wordt ook wel gesproken over de 'transparency paradox' die inhoudt dat "frontrunners are confronted with increasing societal demands, and harsh punishments when expected responsibilities are not met, while companies adopting a low profile strategy are not bothered at all" (Nijhof et al., 2009, p. 18).

Onvoldoende samenwerking tussen de verschillende actoren

Ten tweede komt naar voren dat duurzame ontwikkeling niet enkel iets is waar bedrijven geïsoleerd aan kunnen bijdragen. Hiervoor is samenwerking tussen alle betrokkenen noodzakelijk. Soms wordt aan bedrijven wel een heel kleine rol toegedicht: "Because of its prioritization of profit and organisational interest" zo wordt betoogd "industry is inappropriate as an arbiter of sustainability policy, yet it must still be a vital partner in the conversation" (Kassel, 2012, p. 142). Anderen zien een wat gelijkwaardiger rol voor het bedrijfsleven weggelegd en betogen dat voor duurzame ontwikkeling "the active participation and cooperation of governments, businesses, and citizens in order to set sustainable consumption as a common goal of societies, and to reach an agreement on its conditions" (Málovics et al., 2008, p. 916) nodig is.

Er bestaan echter zorgen over het gebrek aan een gezamenlijke benadering van de grote mondiale uitdagingen waar we voor staan. Verschillende critici geloven wel dat het mogelijk is om deze aan te gaan, maar vinden dat bedrijven, hun ketenpartners, overheden, aandeelhouders en NGO's niet op de juiste manier samenwerken. Daarbij wordt er ook gewezen op het beperkte duurzame gedrag

van de consument. Bedrijven kunnen consumptiepatronen maar tot op zekere hoogte beïnvloeden, terwijl een andere *mindset* en aankoopbeslissing van de consument wel noodzakelijk zijn voor de omslag richting een duurzame economie (Málovics et al., 2008). Verder bestaan er zorgen over de rol van NGO's, waarvan verwacht wordt dat ze het nodige gewicht kunnen geven aan duurzaamheid en daarmee het onduurzame gedrag van bedrijven kunnen beïnvloeden. Maar hierover wordt aangevoerd dat

NGOs are often confronted with insufficient access to resources to finance their organizations and launch campaigns. Also, as a result of using large numbers of volunteers, they often lack the professionalism that could guarantee continuity. Their real impact on the behavior of organizations is therefore often overestimated. (Nijhof et al., 2009, p. 19)

Dan is er nog de samenwerking in de handelsketen. Verschillende bedrijven hebben de afgelopen jaren duurzame *supply chain* initiatieven opgezet waarin het (on)duurzame gedrag van toeleveranciers wordt gemonitord en verbeterd. Maar, zo betogen critici, de ogenschijnlijke zekerheid die dat biedt, moet niet overschat worden, want “recent crises, such as the Rana Plaza collapse in Bangladesh, which killed over 1,100 workers and injured another 1,000, suggest that the relevance and effective implementation of such programs cannot be taken for granted” (Acosta et al., 2014, p. 77). Het feit dat in dergelijke *supply chain* programma's activiteiten en thema's naar voren komen die in de lokale context niet persé relevant zijn, wordt wel als belangrijke reden hiervoor aangevoerd (Acosta et al., 2014).

Het systeem waarin bedrijven opereren kán stimulerend werken voor MVO. Op het eerste oog kunnen de kritische noties die gaan over het gebrek aan een duidelijk en eventueel zelfs bindend framework en systeem waarin alle benodigde actoren vruchtbaar met elkaar samenwerken aan duurzame ontwikkeling, een teleurstellende uitwerking hebben. Het bedrijfsleven lijkt ingebed in een systeem dat in het fundament duurzame ontwikkeling niet stimuleert. Op basis hiervan zou men kunnen denken dat MVO en de positieve impact die het teweeg kan brengen gedoemd zijn te mislukken en dat alle pogingen om bedrijven te bewegen om verantwoord te ondernemen verspilde tijd zijn. Echter, er zijn in de literatuur ook aanknopingspunten te vinden waarmee deze uitdagingen aangegaan kunnen worden.

Allereerst zouden we moeten onderkennen dat bedrijven, of het nou vanuit ethische, reputatie of financiële motieven is, al decennia lang in zekere zin als politieke actoren optreden wanneer ze MVO-activiteiten ontplooiën. Er wordt wel betoogd dat het de hoogste tijd is om deze rol van bedrijven beter in te bedden in

ons politieke en economische systeem en daarmee een meer institutionele benadering van MVO te kiezen (Campbell, 2007; Lee, 2008). In plaats van een situatie waarin bedrijven verantwoordelijk worden gehouden voor hun prestaties op het gebied van mens en milieu zonder duidelijke kaders en restricties, met als gevolg het gevaar op greenwashing, dominantie van de businesscase benadering, gebrek aan democratische verantwoording, onnodige kosten, commodificering en *free-riding*, wordt betoogd dat er duidelijke verwachtingen nodig zijn ten aanzien van bedrijven, consumenten en andere actoren. Daarbij wordt het noodzakelijk geacht dat overheden actief betrokken zijn bij dit streven naar duurzame ontwikkeling (Nijhof et al., 2009). In plaats van traditionele staatsregulatie, worden er tegenwoordig steeds meer innovatieve manieren gekozen om hier vorm aan te geven wat leidt tot een variëteit aan “hybrid governance schemes crossing traditional sociopolitical lines (Gond, Kang & Moon, 2011)” (Acquier et al., 2011, p. 632). Daarbij vormen de eerder genoemde Sustainable Development Goals van de VN de nieuwe duurzame agenda waarin verwacht wordt dat alle actoren samenwerken. Elk van de zeventien doelen kent specifieke targets en indicatoren die door verschillende betrokkenen behaald moeten worden.

Aangevoerd wordt dat wanneer (economisch) beleid gezamenlijk tot stand komt en er al in een vroeg stadium rekening wordt gehouden met verschillende belangen, dit de benodigde paradigmashift kan veroorzaken waarin de rol van bedrijven verlegd wordt van het maximaliseren van winst naar een situatie waarin zij bijdragen aan het gemeenschappelijk goed. Een ‘politically defined framework’ dat de condities voor sociale rechtvaardigheid, vrede en welvaart creëert, garandeert “that the economy does not serve any minority interests (such as the interests of financial investors or company owners) but rather prioritises the interests of global society as a whole – prosperity and social peace” (Visser, 2010, p. 21). Ook Bowen (1953, p. 177) wees er al op dat het van belang is dat “economic policy should be formulated in joint consultation with various interest groups concerned”.

Bij deze nieuwe manieren van samenwerken, beleid formuleren, standaardisering en regulering moet de lokale context niet uit het oog verloren worden. De praktijk van MVO en verwachtingen ten aanzien van bedrijven worden in belangrijke mate bepaald door de institutionele omgeving en historisch gegroeide frameworks van het land waarin het gevestigd is, danwel activiteiten in ontplooit (Matten & Moon, 2008). Betere samenwerking met brancheverenigingen en lokale netwerken kunnen de bereidwilligheid vergroten van partners in de handelsketen om ook werk te maken van MVO (Acosta et al., 2014; Lund-Thomsen & Nadvi, 2010).

Resumerend

Volgens de definitie van MVO van de Europese Commissie die eerder naar voren kwam, zouden bedrijven de focus moeten leggen op hun bijdrage aan een betere samenleving en schoner milieu door hun verantwoordelijkheid te nemen en in te spelen op gelegitimeerde behoeften uit de maatschappij. Daarvoor is het belangrijk dat zij een relatie onderhouden met hun stakeholders, gebaseerd op werkelijke transparantie en dialoog. Ondanks het groeiende aantal bedrijven dat MVO-activiteiten ontplooit, de toenemende aandacht voor het onderwerp in managementliteratuur, onderwijs en wetenschap, blijkt het lastig om dit doel te bereiken. Wanneer we serieus werk maken van MVO komt er een brede diversiteit aan spanningen en uitdagingen naar voren die de werkelijke ontwikkeling en inbedding ervan bedreigen. Tegelijkertijd biedt de MVO-literatuur ons ook aanknopingspunten om deze spanningen en obstakels om te buigen in oplossingsrichtingen en in plaats van een belemmering een stimulans te zijn voor de verdere doorontwikkeling van MVO. Bij deze complexiteit en de manier waarop die voelbaar is in de praktijk wil ik in mijn onderzoek stilstaan.

1.4 Mijn persoonlijke betrokkenheid bij de centrale opgave

De hiervoor behandelde spanningsvelden houden mij niet alleen als onderzoeker, maar ook persoonlijk en als duurzaamheidsprofessional sterk bezig, in mijn werk bij MVO Nederland, een kennis- en netwerkorganisatie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waar ik werkzaam was ten tijde van dit onderzoek, maar ook in mijn huidige baan als programmadirecteur duurzaamheid bij de Radboud Universiteit. Vanuit MVO Nederland ben ik, de eerste jaren als kennismanager, onderzoeker en workshopleider en later als hoofd van de afdeling kennis & ontwikkeling en vervolgens van het team bedrijvennetwerk, in direct contact gekomen met tientallen ondernemers en professionals, die zich dag in dag uit bezighouden met de vraag naar betekenisvol werk, werk dat bijdraagt aan die duurzame ontwikkeling. Vanuit MVO Nederland wordt op verschillende manieren getracht ondersteuning te bieden bij het vruchtbaar omgaan met de spanningen die zich voordoen op MVO-gebied. De organisatie bedient een netwerk van zo'n 2500 bedrijven en organisaties ('partners' genoemd) van klein tot multinational met duurzame ambities en streeft ernaar de omslag te versnellen naar de 'nieuwe economie'. De nieuwe economie is klimaatneutraal; circulair; en inclusief; met eerlijke ketens. Deze stichting, met een omvang van zo'n vijfenzeftig personen, doet dat door ondernemers aan te trekken in haar netwerk, door een zogenaamde Nieuwe Businessagenda waarin ze de snelste route naar de nieuwe economie toont, door innovatie en onverwachte samenwerkingen mogelijk te maken en door via

belangenbehartiging bij overheden en financiers in Nederland en Europa de juiste condities te creëren¹. De routes die gevolgd worden om hier stappen in te zetten, lopen vrijwel altijd via groepen, netwerken en coalities van partners. Zij geven MVO Nederland aan waar ze tegenaan lopen, werken samen aan innovaties, wisselen met elkaar kennis uit of formuleren bijvoorbeeld ambities op sectorniveau.

Ik herken veel van de zojuist behandelde MVO-complexiteit uit de literatuur in de dynamiek van mijn eigen praktijk en die van de ondernemers waarmee ik werkte. Vanuit mijn rol als kennismanager, programmaontwikkelaar en later vanuit mijn rol als hoofd van het team dat verantwoordelijk is voor relatiebeheer, bijeenkomsten en programma's voor de partners, zocht ik samen met collega's constant naar wegen om hier goed mee om te gaan. De weg van gezelschapsvorming die ik in het kader van dit onderzoek verder verken, past bij de voor MVO Nederland gebruikelijke routes van netwerkvorming en gezamenlijkheid om te werken aan 'taaiere vraagstukken'. In dit geval is gepoogd om vanuit MVO Nederland de omgang met deze vraagstukken in de praktijk te bevorderen via een zogenaamde Expeditie voor MVO-managers. Een vorm die inmiddels, ruim vijf jaar na de start van de eerste editie die centraal staat in dit onderzoek, al voor de zesde keer uitgevoerd is in een samenwerking tussen MVO Nederland en Nyenrode Business Universiteit. In hoofdstuk drie wordt nader op deze vorm ingegaan en wordt duidelijk dat ik me als MVO-professional verwant voel met de MVO-managers. Zoals ik later nader zal toelichten is gezelschapsvorming inmiddels ook binnen mijn huidige baan een belangrijk thema geworden. Ik zoek graag het gezelschap op van mede duurzaamheidswerkers binnen mijn eigen organisatie en in andere hoger onderwijsinstellingen.

1.5 Vraag- en doelstelling

Aan het begin van dit hoofdstuk introduceerde ik de centrale en urgente opgave waar we voor staan: hoe kan er meer kracht gegeven worden aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

De route waarlangs ik als persoon aan deze opgave werk, voert langs twee wegen: het bijdragen aan het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van MVO en dan in het bijzonder het kritische MVO-discours en de weg van de praktijk die ik ten tijde van dit onderzoek vormgaf via mijn werk bij MVO Nederland. Ik verbind die twee middels het begrip normatieve professionalisering. NP-processen zijn binnen het bedrijfsleven waar het gaat om het stimuleren van

¹ www.mvonederland.nl

duurzaamheid nog weinig onderzocht. Dit terwijl niet alleen professionals in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs of maatschappelijke organisaties waar deze vormen gebruikelijker zijn, maar ook steeds meer bestuurders en managers door de verduurzamingsontwikkeling geconfronteerd worden met moerassige complexiteit. Dit vraagt om het versterken van morele, epistemologische en ambachtelijke hulpbronnen waaruit geput kan worden (Kunneman, 2013b, p. 453).

In dit onderzoeksproject wil ik de spanningsvelden uit het kritische wetenschappelijke MVO-discours en mijn eigen professionele praktijk met elkaar verbinden om de ontwikkeling van MVO meer kracht te geven. De uitdaging die hierin centraal staat is dit geheel aan spanningen niet alleen te zien als onoverzichtelijk probleem, als iets dat je als professional uit het veld kan slaan, ontmoedigt of frustreert, maar te onderzoeken hoe er tot een meer 'duurzame' omgang met deze complexiteit gekomen kan worden. Daartoe sluit ik aan bij het perspectief en de uitgangspunten van normatieve professionalisering (NP) en dan in het bijzonder het binnen dat discours opgekomen concept 'gezelschapsvorming' waarin het draait om de gezamenlijke toewending naar de plekken der moeite en normatieve vraagstukken die professionals in hun eigen praktijk en organisaties tegenkomen, juist om hier beter mee om te gaan.

Aangescherpt luidt de vraag waar ik me op richt in dit onderzoeksproject dan ook als volgt:

Wat kan gezelschapsvorming van MVO-managers bijdragen aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen zowel in theorie als praktijk?

Deze vraag wil ik in de komende hoofdstukken stap voor stap beantwoorden door nader in te gaan op de volgende deelvragen:

Hoe ziet het beroep van de MVO-manager eruit en met welke vraagstukken hebben deze professionals te maken? (hoofdstuk twee).

Wat kan geleerd worden uit een praktisch experiment (de 'Expeditie') om gezelschapsvorming van MVO-managers vorm te geven? (hoofdstuk 3).

Hoe kan het begrip gezelschapsvorming conceptueel verder uitgewerkt worden? (hoofdstuk 4).

Het eerste doel van dit onderzoek is om de data die in dit onderzoek verzameld worden over de praktische omgang met de spanningsvelden in verbinding te brengen met het kritische wetenschappelijke MVO-discours, en zodoende bij te dragen aan verdere theorievorming over het 'doen' van goed MVO. Een vruchtbare omgang met de bij MVO behorende complexiteit door deze

complexiteit beter te begrijpen en hier beter mee te leren omgaan in het duurzaamheidswerk, staan daarin centraal. Ik onderzoek of manieren ontwikkeld kunnen worden om voorbij de neiging tot vereenvoudiging en instrumentalisering in het MVO-discours te komen.

Een belangrijke rol in dit onderzoek speelt de 'Expeditie voor MVO-managers', een poging om samen met andere MVO-professionals een concreet 'gezelschappelijk' ontwikkelproces in de praktijk gestalte te geven. Middels mijn actieve deelname aan de Expeditie en via de data die ik in het kader daarvan met behulp van een participatieve onderzoeksmethode verzameld heb, probeer ik zicht te krijgen op de complexiteit en 'modderigheid' van het duurzaamheidswerk vanuit de ervaringen en inzichten van direct betrokken MVO-verantwoordelijken, inclusief mijn eigen worsteling met die complexiteit als MVO-professional en participatief onderzoeker. Deze op NP-uitgangspunten gestoelde 'Expeditie' beoogt dus gezelschapsvorming onder MVO-professionals te bevorderen en ruimte te scheppen om die complexiteit samen zo goed mogelijk 'aan te gaan' en daar samen van te leren. Voor deze praktische inzet van mijn onderzoek maak ik gebruik van inzichten uit de uitgebreide literatuur die inmiddels over normatieve professionalisering beschikbaar is en van de onderzoeksmethode participatief actieonderzoek (PAR).

Met mijn nadere uitwerking van het begrip gezelschapsvorming wil ik tenslotte ook bijdragen aan theorie en praktijk van normatieve professionalisering. Door het concept en het praktisch bevorderen van gezelschapsvorming vanuit het 'nieuwe' domein van MVO verder reliëf te geven, valt tevens licht op een bijzondere gedaante van gezelschapsvorming: het gezelschap dat wij kunnen vormen met andere levenssoorten.

1.6 Methode van onderzoek

In deze paragraaf zal ik het methodologisch kader waarbinnen ik mijn onderzoek heb uitgevoerd nadere uitwerking geven. Net als ander NP-onderzoek is ook mijn onderzoek gericht op het ondersteunen en bevorderen van werk dat deugt en deugd doet in de concrete praktijk waar ik als onderzoeker deel van uitmaak en me normatief mee verbonden voel, die van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat betekent dat ik de concreetheid en materialiteit van deze werkpraktijk als ingang neem voor het aan de orde stellen van ethische en morele vragen naar rechtvaardigheid en duurzaamheid. Hiermee beoog ik in de eerste plaats modus drie kennis te ontwikkelen, waar ik zo nader op inga. Theorieën en onderzoeksvormen die ik in het kader van mijn onderzoek inzet, hebben als functie om dat doel te bevorderen. Dit vormt een iteratief proces, een heen-en-weer pendelen tussen de empirische data en analyses en interpretaties, die het

proces van data generatie vervolgens sturen, en waar relevante literatuur en inzichten aan gekoppeld worden om tot een verdere verdieping te komen van mijn materiaal (vgl. Bos, 2016). Om normatieve professionalisering bij betrokkenen te voeden heb ik gebruik gemaakt van elementen uit de onderzoeksmethode participatief actieonderzoek (PAR) die hier inhoudelijk goed op aansluiten. Ik zal de elementen waar het om gaat in het tweede deel van deze paragraaf bespreken. Tot slot sta ik stil bij de manier waarop ik binnen dit onderzoeksproject ben omgegaan met de gebruikelijke eisen van objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit.

1.6.1 Modus drie kennisontwikkeling

Het begrip modus drie kennisontwikkeling is geïntroduceerd in het licht van de beperkingen die de door Michael Gibbons et al. (1994) ontwikkelde noties van modus een kennis ontwikkeling - klassiek wetenschappelijk onderzoek dat gaat om geobjectiveerde kennis die bijdraagt aan de ontwikkeling van specifieke wetenschappelijke disciplines- en modus twee kennisontwikkeling - gericht op het vinden van oplossingen voor praktijkproblemen die vaak alleen multi-of interdisciplinair tot stand komen - kennen. Met als bedoeling om met het oog op normatieve professionalisering meer ruimte te maken voor een kritisch-reflexieve omgang met de verstrengeling van praktische, instrumentele, beleids- en organisatievragen aan de ene kant en met morele en existentiële vragen aan de andere kant, waar professionals in de praktijk mee geconfronteerd worden. Modus drie leerprocessen betreffen dus de vraag hoe beter te werken met dergelijke 'trage vragen' binnen de context van professionele praktijken in plaats van die te verdringen.

Binnen deze vorm van kennisontwikkeling en onderzoek worden morele en existentiële waarden als essentieel beschouwd voor het duiden van vragen en het beter werken met problemen die zich voordoen in kennisintensieve contexten. Er wordt vanuit gegaan dat expliciet ruimte maken voor een pluraliteit aan waarden en inzichten bijdraagt aan de kwaliteit van oplossingen die binnen modus twee ontwikkeld worden (Kunneman, 2017a, p. 38).

In een recente notitie over waardenwerk geeft Kunneman het belang weer van modus drie kennisontwikkeling:

Modus drie kennisontwikkeling gedijt in en biedt oriëntatie bij de 'moerassige' vragen en de daarmee verbonden plekken der moeite die in professionele organisaties voortdurend ontweken en weggeduwd worden met behulp van hoge grond kennis en procedures, maar die zich steeds weer in onverwachte en doorgaans onwelkome gedaantes manifesteren. Modus drie kennisontwikkeling berust op de onderzoekende toewending

naar moerassige complexiteit die zich toont in microverhalen over alledaagse werkpraktijken en op het in leerzame wrijving en waardig worstelend ontwikkelen van gedeelde morele oriëntatie met betrekking tot de trage existentiële en morele vragen waarmee zowel professionals als degenen voor en met wie zij werken in professionele praktijken geconfronteerd worden. (Kunneman, 2017b, p. 4)

Volgens Kunneman kan *modus drie* kennis weliswaar gevoed worden door theorieën en onderzoeksresultaten, maar neemt deze kennis primair de gedaante aan van inspirerende verhalen: “Hij wordt gedragen door beelden en metaforen waarin stem wordt gegeven aan belangrijke ervaringen en inzichten met betrekking tot existentiële vragen en morele uitdagingen *in het kader van* kennisintensieve organisaties binnen de overgangsgebieden tussen systeem en leefwereld” (2017a, p. 149).

Kunneman wijst erop dat hoogopgeleide professionals in hun werkcontext niet alleen het appel ervaren om complexe technisch-instrumentele vragen op te lossen, maar ook geconfronteerd worden met vragen naar een goed leven en rechtvaardige instituties en systemen, oftewel een appel om “samen met hun technische ook hun normatieve professionaliteit te ontwikkelen” (ibid., p. 149). Het leggen van gelijkwaardige verbindingen tussen *modus één* kennis en morele kennis en inzichten uit *modus drie* leerprocessen is daarvoor cruciaal. Dit geldt zeker ook voor professionals die werken in de context van duurzaam ondernemen. In het artikel ‘Social Work as Laboratory for Normative Professionalisation’ (Kunneman, 2005a) gaat Kunneman al specifiek in op de relatie tussen *modus drie* leerprocessen en de opkomst van MVO. Deze laatstgenoemde ontwikkeling is volgens hem een voorbeeld van een opening die wordt geboden aan *modus drie* leerprocessen binnen het huidige systeem. Kunneman wijst op de ambivalentie van het hedendaagse postindustriële kapitalisme waarin aan de ene kant de strategische logica van korte termijn winst, aandeelhoudersbelangen en geopolitieke macht domineert, maar waarin anderzijds ontwikkelingen en een onderstroom te zien zijn van open vormen van communiceren en de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij hij deze vorm van ondernemen karakteriseert als “deeply ambivalent in itself but nevertheless pointing towards a long term, more inclusive perspective on economic progress and the necessary social conditions for competitive firms to safeguard their own position in the long run” (Kunneman, 2017a, p. 38).

In lijn met deze inzichten is er de afgelopen jaren een nieuw type promotieonderzoek op het gebied van normatieve professionalisering verschenen waar ik ook met mijn onderzoek bij wil aansluiten. Het zijn stuk voor stuk onderzoeken die uitgevoerd zijn in nauwe verbondenheid met inhoudelijke

ontwikkelingsvragen en morele uitdagingen binnen de organisaties en werkvelden waar de betrokken onderzoekers werkzaam zijn. De binnen die onderzoeken ontwikkelde modus drie kennis draagt tevens bij aan modus een en modus twee leerprocessen in de betreffende onderzoeksgebieden. Dit type onderzoek wordt ook wel aangemerkt als ‘transprofessioneel’. In deze onderzoeken worden werkzame verbindingen gelegd tussen de drie kennismodi, wat uitmondt in een vorm van ‘normatieve verwetenschappelijking’:

Het gaat hierbij om een vorm van normatief geladen onderzoek dat bijdraagt aan het articuleren en breder *toegankelijk* maken – zowel op wetenschappelijk als op maatschappelijk niveau – van ervaringen en inzichten rond werk dat deugt en deugd doet en rond vormen van organiseren en besturen die dat ondersteunen en bevorderen. (Ewijk & Kunneman, 2013, p. 15)

Het kenmerkende is verder van deze NP-onderzoeken dat de persoon van de onderzoeker er expliciet in aanwezig is. Deze verwikkeling van de onderzoeker in en met het onderzoek vraagt om een kritische reflectie op de normatieve kaders die de onderzoeker inbrengt en de doorwerking daarvan in het onderzoek, en om openheid daarover naar lezers. Mijn eigen kritische reflecties zijn om die reden op diverse plekken terug te zien in dit boek. Ik zal op verschillende momenten verschijnen als persoon en ingaan op wat het onderzoeksproject met mij doet. Zoals in het ‘Ten geleide’ van het verzamelingswerk van deze onderzoeken *Praktijken van Normatieve Professionalisering* (2013) omschreven staat, brengt het werken aan en onderzoeken van normatieve professionalisering immers

hoe dan ook de persoon van de betrokkenen in het spel en de verworteling van hun betrokkenheid op werk dat deugt en deugd doet in hun eigen levensverhaal en professionele ontwikkelingsgang. Het ‘openlijk’ verschijnen van personen – zowel in hun vermogens als in hun makke- in het werk dat zij doen en in het onderzoek dat zij verrichten, is in onze ogen een centrale ‘opbrengst’ van de theorie en praktijk van normatieve professionalisering zoals die zich de afgelopen 20 jaar ontwikkeld heeft. (Ewijk & Kunneman, 2013, pp. 17-18)

1.6.2 Participatief actieonderzoek

De relationele benadering van participatief actieonderzoek (PAR) zoals ontwikkeld door Tineke Abma, vanuit de traditie van responsieve evaluatie (Abma, 1996; Abma et al., 2009; Abma & Stake, 2001; Abma & Widdershoven, 2006; Abma & Widdershoven, 2011) in samenwerking met internationale collega’s in de *International Collaboration on Participatory Health Research* (ICPHR), sluit inhoudelijk goed aan op het NP-ontwikkelp proces dat ik met mijn onderzoek hoop

te bevorderen. Voor mijn onderzoek heb ik dan ook elementen van deze onderzoeksmethode ingezet die me konden helpen de normatieve professionalisering van betrokken duurzaamheidswerkers te voeden. Ik zal de elementen waar het om gaat in deze paragraaf uitlichten.

Allereerst zie ik in de zin van participatie van betrokkenen en de morele horizon van de desbetreffende praktijk, duidelijk overlap met NP-onderzoek. Het draait in PAR niet om onderzoek *van* of *naar*, maar onderzoek *met* mensen om wiens praktijk het gaat in het licht van het omgaan met alledaagse relationele en morele complexiteit en het streven naar sociale inclusie en rechtvaardigheid. PAR wordt als volgt getypeerd:

It is an *approach* to research. It sees research as a relational process through which new knowledge is produced collectively rather than by an individual on their own. The purpose of that new knowledge is to bring about some form of change or action, while the process of doing so is a continual one of learning, reflection and action. It means involving people whose lives are at the center of research in making the key decisions of any research project: what should be the focus of the research, what are the research questions, how to answer these questions, what information to collect, how to make sense of the information, how to share it and what action to take as a result. (Abma et al., 2019, p. 7)

Dit onderzoeksdesign is ook nog eens fluïde en veranderlijk. Het is afhankelijk van wat naar voren komt: “The design develops in conversation with the people” (ibid.). Er zijn enkele kernwaarden die centraal aanwezig moeten zijn in elk PAR en die mij ook geholpen hebben bij het ontwerp van mijn NP-project (waar ik in hoofdstuk drie nader op inga). Allereerst is dat ‘to maximize participation’, de betrokkenheid waarborgen van de mensen wiens werk in dit geval onderwerp van onderzoek is, de MVO-managers dus, maar ook collega’s, relaties, mede-onderzoekers. Daarnaast is het van belang ‘to enable people to take action’, de betrokkenen moeten in staat gesteld raken om zelfstandig te werken aan verandering in hun duurzame praktijk. Een derde belangrijk principe in PAR is ‘to add local value’, het onderzoek en de inzichten dienen duurzaam te worden verankerd in de betrokken organisaties en bedrijfscontext waarin het zich afspeelt. “Ideally the process engages people in transformative learning (Mezirow, 1990). This is when people come to see themselves and the world differently and also how they can act in the world” (ibid. p. 10).

In PAR vormt het handelen een bron om te leren met en van elkaar, en basis voor gezamenlijke kennis co-creatie. Deze co-creatie geschiedt met betrokkenen, die hun eigen praktijk onderzoeken, en zo hun kennis en ervaringen ontwikkelen. Het

relationele aspect dat overlap heeft met NP is dat betrokkenen dus niet gezien worden als objecten van onderzoek, maar partners met wie de onderzoeker optrekt in onderzoek:

Participatory research involves people engaging and collaborating in a process of researching issues that affect them, including their own lives and communities, resulting in action-oriented learning and understanding (at both an individual and collective level) and transformational change. (ibid. p. xvi)

Het belangrijkste doel van participatief actieonderzoek is zodoende om te leren tijdens en over het veranderen en het verbeteren van het systeem waarin de betrokkenen werkzaam zijn. Mijn onderzoek vindt in eerste instantie plaats in het 'systeem' van het bedrijfsleven, maar richt zich op de MVO-verantwoordelijken die verbinding zoeken met het omvattende sociale en ecologische systeem. 'Beter' betekent in het kader van dit onderzoek dat tegemoet gekomen wordt aan de behoeften van de verschillende belanghebbenden van de bedrijven waarin zij werkzaam zijn. Samen met een groep MVO-managers, verantwoordelijk voor de verduurzaming van hun organisatie, ben ik gaan onderzoeken en leren in dit systeem. De inzet van PAR levert naar verwachting twee belangrijke bijdragen aan mijn onderzoek. In de eerste plaats helpt de participatieve vorm bij het bevorderen van het modus drie leerproces waar het me om gaat. In de tweede plaats levert de inzet van PAR naar verwachting modus twee kennis op over de MVO-praktijk en goed duurzaamheidswerk. De gebruikte methode maakt de manier waarop deze kennis gegenereerd wordt navolgbaar.

Wel zie ik, ondanks de inhoudelijke overlap en de vruchtbare inzet van PAR-elementen in mijn onderzoek, een verschil in uitgangspositie van beide onderzoekskaders. Dit heeft te maken met de manier waarop de relatie tussen onderzoeker en mede-onderzoekers getypeerd wordt. In PAR is dat als volgt:

In participatory research, however the researcher, as in anthropology, effectively 'joins the tribe', and facilitates the process of the research with "participants" as co-researchers. The process is a relational one, in that it does not work if you do not create trusting relationships at the start. Together you create a circle of inquiry. (ibid. p. 13)

In het geval van NP-onderzoek daarentegen, ben je als onderzoeker al deel van de 'tribe' en is er dus geen sprake van verbinden met een nieuwe praktijk. Vanuit mijn werk en onderzoekstaak voor het MVO-veld was ik reeds veelvuldig in contact met MVO-managers, vaak vanuit een participatieve en netwerkvormingsgerichte insteek. Om de MVO-managers goed te kunnen betrekken, met elkaar de dialoog aan te gaan en ruimte te creëren om te reflecteren ben ik met ze 'op Expeditie' gegaan, een vorm die goed past bij de

netwerk-activiteiten die al gebruikelijk waren in de context van MVO Nederland. Er was al eerder gewerkt met de term 'Expeditie' en ook onder andere noemers had de organisatie soortgelijke trajecten opgezet en uitgevoerd. Zoals ik al aangaf vertonen de inzet en vormgeving van deze Expeditie gelijkenis met de inzet en werkwijze van PAR, met name in het creëren van wat Stephen Kemmis (2006) 'communicative spaces', ofwel open ruimtes, noemt:

spaces in time and place where people are brought together in circle to share their understandings and experiences, to reflect and to question. People understand the world in different ways but we do not know what those differences are until we have an opportunity to share and discuss. (Abma et al., 2019, p. 7)

Door in deze ruimte een veelheid aan perspectieven alsmede verschillende vormen van kennis (experimentele, praktische, traditionele en wetenschappelijke inzichten) te betrekken in het onderzoek, kan een rijker en meer betekenisvol beeld geschetst worden van de praktijk die centraal staat. Ook wordt hiermee meteen een platform ontwikkeld voor stakeholders om te leren, hoop, ervaringen en angsten met elkaar te delen met een directe koppeling naar hun praktijken (Abma et al., 2019). Dit PAR-element vertoont een duidelijke overlap met mijn NP-project, met als verschil dat ik een normatieve praktijk waar ik al mee vertrouwd ben als onderdeel ervan verder wil helpen. Het is mij er niet alleen om te doen het delen en dialogische te bevorderen, maar ook om mijn specifieke werkpraktijk vanuit de normatieve horizon daarvan te ontwikkelen en te voeden. De materialiteit van het werk in die praktijk staat centraal en neem ik hiervoor als ingang. Daarmee beoog ik primair modus drie kennis te ontwikkelen. Niet alleen voor de MVO-managers maar ook voor mijzelf als medeprofessional op MVO gebied, tegen de horizon van een meer duurzame samenleving. Daarmee beoog ik ook indirect bij te dragen aan de wetenschappelijke modus een en modus twee discussies en meningsverschillen rond de verdere ontwikkeling van MVO.

Tot slot wil ik stilstaan bij een PAR-element dat mij helpt bij het verrijken van de beschrijving van het onderzoeksproces. In *The SAGE handbook of action research: participative inquiry and practice* (Reason & Bradbury, 2008) onderscheiden Peter Reason en Hilary Bradbury drie standpunten, 'personen', in participatief actieonderzoek. Die drie perspectieven komen in het vervolg van dit boek in de verschillende hoofdstukken terug waar ze helpen om de verschillende registers waar het waardenwerk zich over uitstrekt mee te verduidelijken en te verbinden.

Op het niveau van de eerste persoon gaat het om de onderzoekende toewending naar jezelf. Het actieonderzoek bevordert het onderzoeken van het eigen leven, maakt bewust van wat acties teweeg brengen en helpt daarin bewuste keuzes te

maken. De impact van het handelen kan ermee in kaart worden gebracht (Reason & Bradbury, 2008, p. 6). Op verschillende momenten zal ik reflecteren op de effecten die het onderzoek op mijzelf heeft gehad en mijn eigen plekken der moeite, vanaf het lichamelijke en emotionele niveau, tot mijn professionele zijn en de organisatie waarin ik werk. Mijn eigen leerervaringen vormen in dit onderzoek dus een bron van kennis door er kritisch op te reflecteren, en door die reflecties te delen met betrokkenen en een breder publiek. Tegelijk maken de reflecties inzichtelijk hoe ik als onderzoeker ingebed ben geweest in het onderzoek en hoe dit mede richting heeft gegeven aan het onderzoek. Ik doe dit, zoals al eerder gezegd, omdat ik mezelf nadrukkelijk net zoveel als onderdeel van de eerder beschreven complexiteit beschouw als de MVO-managers waarmee ik werk, me net zo goed een normatief professional voel met betrokkenheid op dezelfde morele inhoud van het werk. Ook heb ik met meer en minder succes getracht om dit zelfonderzoek op verschillende manieren onder de MVO-managers te stimuleren door hen te betrekken als mede-onderzoekers en veranderaars van het systeem. Bijvoorbeeld door vignetopdrachten in de eigen organisatie uit te voeren, dagboeken bij te houden, individuele coachingsgesprekken te voeren. Maar ook (korte) vraaggesprekken en interviews zijn erop gericht dit in gang te zetten:

By bringing emphasis to the relational quality between people, we get to meet ourselves as “we” and build a bridge to a new and more adaptive way of organizing ourselves socially. This means that interviews become a suitable way to enhance the personal understanding of the person being interviewed. (Abma et al., 2019, p. xi)

Op het niveau van de ‘second person’ in het actieonderzoek gaat het om het gezamenlijk onderzoeken van de vraagstukken die iedereen bezighouden. Het voeren van groeps gesprekken en een-op-eengesprekken, de oprichting van ‘communities of inquiry’ en lerende organisaties zijn vormen die dit in gang zetten (Reason & Bradbury, 2008, p. 6). Ook dit element van PAR wil ik laten terugkomen, maar binnen het kader van mijn onderzoek primair met als doel om processen van normatieve professionalisering tot stand te brengen. Dit gaat verder dan ‘onderzoeken van’. Waar het mij om te doen is, is het bevorderen van goed werk middenin de complexiteit en verstrengeling van praktische, instrumentele, beleids- en organisatievragen met morele en existentiële vragen. Tijdens de Expeditie tracht ik dit te bevorderen door voldoende ‘communicative spaces’ te creëren. Maar ook de groeps check-ins en check-outs, intervisie- en reflectievormen, informele gesprekken en klassikale besprekingen van inhoudelijke stof en praktische vraagstukken zijn allemaal voorbeelden op dit gebied. Het zal blijken dat ondanks mijn ideaal om het onderzoek echt samen uit te voeren, inclusief het zoekende en gebrek aan zekerheid dat daarbij hoort,

evenals het dragen van verantwoordelijkheid door alle betrokkenen, dit maar ten dele lukt. De moerassigheid, ‘messiness’ (Abma et al., 2019) waarin ik mezelf als onderzoeker en onderdeel van het gezelschap regelmatig bevindt ten aanzien van dit punt breng ik ook expliciet naar voren. Het gaat hier om een reflectie vanuit de ‘swampy lowland’ als onderzoeker waar ik worstel met en ervaar dat de methodologische ‘high ground’ waar men regelmatig om vroeg, nooit volledig houvast kan bieden in de complexiteit van modus drie onderzoek met mensen. Als onderzoeker heb ik dan ook steeds heen-en-weer gependeld tussen de praktijk van het onderzoek en methodologische richtlijnen voor de uitoefening.

Op het derde niveau van actieonderzoek is men erop gericht om een grotere impact teweeg te brengen. Door Bjorn Gustavsen (Gustavsen, 2003a, 2003b) ook wel omschreven als ‘social movements’ of ‘social capital’. Die grotere beweging kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door via een serie bijeenkomsten of het delen van onderzoeksresultaten in publicaties ook andere personen te betrekken die belang hebben bij het onderzoeken van de praktijk (Reason & Bradbury, 2008, p. 6). In hoofdstuk vier en vijf zal ik ingaan op de bredere beweging en grotere impact die ik vanuit dit onderzoek heb getracht te stimuleren door de koppeling met de eerder genoemde theoretische hulpbronnen vanuit NP en de kritische MVO-literatuur te maken. En door in mijn onderzoek een werkwijze te concretiseren die ook vormen van NP in andere maatschappelijke domeinen kan voeden.

1.6.3 Methodologische verantwoording

Op de manier waarop ik binnen deze werkwijze ben omgegaan met de gebruikelijke eisen van objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit wil ik aan het slot van deze paragraaf nader ingaan. Niet alleen om voor de lezer mijn onderzoeksoptzet te verantwoorden, maar ook om ter inspiratie te dienen voor toekomstig onderzoek in hetzelfde domein of andere werkvelden, dat een zelfde type basis en kader kent. Zoals ik eerder in deze inleiding heb omschreven, ligt de basis van mijn onderzoek in het normatieve professionaliseringsdiscours met als belangrijke basis het kritische complexiteitsdenken. Deze basis zegt iets over hoe ik in mijn onderzoek de werkelijkheid waarneem en daar kennis van neem (ontologisch, epistemologisch). Door hier ethische complexiteit (Cilliers, 1998) aan toe te voegen wordt duidelijk dat het gaat om het ontwikkelen van praktijkkennis van binnenuit, met elkaar, niet als waarnemer (Bolscher, 2018; Kunneman, 2017a). Door als binnenstaander met anderen te reflecteren op de praktijk van het duurzaamheidswerk heb ik een poging gedaan niet alleen te leren over deze praktijk, maar vooral te leren in de praktijk (vgl. Nap, 2012). Ik ben vanuit een normatieve inzet, de vraag naar goed duurzaamheidswerk, en de daarmee verbonden theoretische perspectieven afkomstig uit het normatieve

professionaliseringsdiscours en de kritische MVO-literatuur, in de praktijk op zoek gegaan naar antwoorden. Daarmee is mijn onderzoek dus gericht op *modus drie* kennisontwikkeling; morele en existentiële waarden beschouw ik als essentieel voor het ontwikkelen en duiden van oplossingen voor problemen die zich voordoen in kennisintensieve contexten als die van duurzaamheidswerk. Ik ben er vanuit gegaan dat expliciet ruimte maken voor een pluraliteit aan waarden en inzichten bijdraagt aan de kwaliteit van oplossingen die binnen *modus twee* ontwikkeld zijn (Kunneman, 2017a, p. 38).

Belangrijk kenmerk van mijn onderzoek is dus dat het heen en weer pendelt tussen praktijkontwikkeling en theorieontwikkeling. Ik start dan ook met het ontwikkelen van een conceptueel oriënterend perspectief door gebruik te maken van theoretisch-filosofische hulpbronnen die ontleend zijn aan het NP-discours en de kritische MVO-literatuur (hoofdstuk een), aangevuld met literatuur over de MVO-professie en verkennend empirisch onderzoek in de vorm van gesprekken met duurzaamheidswerkers (hoofdstuk twee). Dit perspectief vormt mijn zoeklicht om het empirisch normatief handelingsonderzoek in de duurzaamheidspraktijk in te gaan (hoofdstuk drie). Om vervolgens op basis van de bevindingen in die praktijk weer in gesprek te gaan met de theorie (hoofdstuk vier). Daarmee is er door het boek heen te zien dat er een iteratieve beweging wordt gemaakt tussen theoretisch en empirisch onderzoek. Dit wordt ook wel aangeduid als ‘transprofessionele kennisontwikkeling’. Daarbij past

een vorm van kennisvalorisatie die het gebruikelijke één-richtingsverkeer vanuit universiteiten naar praktijken uitbreidt tot twee-richtingsverkeer: niet alleen een trans-disciplinaire dynamiek vanuit disciplinegebonden universiteiten naar praktijken toe, maar ook een omgekeerde beweging die gericht is op het ontsluiten, toegankelijk maken en optimaal benutten van ervaringen, kennis en inzichten die in de professionele praktijken zelf aanwezig zijn. (Kunneman, 2011, p. 4)

Om deze kennis te ontwikkelen en processen van normatieve professionalisering aan te jagen maak ik gebruik van elementen uit de onderzoeksmethode participatief actieonderzoek (PAR) die hier inhoudelijk goed op aansluiten. Ook in PAR draait het immers niet om onderzoek *van of naar*, maar onderzoek *met* mensen om wiens praktijk het gaat in het licht van het omgaan met alledaagse relationele en morele complexiteit en het streven naar sociale inclusie en rechtvaardigheid.

De vraag aan welke criteria de kennis van-binnenuit die dit oplevert moet voldoen om wetenschappelijk als voldoende betrouwbaar en valide te kunnen gelden is door Jan Nap (2012) in zijn proefschrift binnen het normatieve

professionaliseringsdiscours nader verkend. Op basis van deze verkenning alsmede de door Lincoln en Guba (1985) geherdefinieerde kwaliteitscriteria voor kwalitatieve en participatieve vormen van onderzoek, waarbij objectiviteit gedefinieerd wordt als aannemelijkheid ('confirmability'); betrouwbaarheid als afhankelijkheid ('dependability'); interne validiteit geloofwaardigheid wordt ('credibility') en externe validiteit of generaliseerbaarheid gedefinieerd wordt als overdraagbaarheid ('transferability'), wil ik nu stilstaan bij de manier waarop ik ben omgegaan met deze eisen voor goed onderzoek. Daarbij zal ik tevens meer gedetailleerd ingaan op de manier waarop ik mijn data gegenereerd en geanalyseerd heb.

Objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit

In kwalitatief onderzoek moet objectiviteit ('confirmability') worden opgevat als een streven om recht te doen aan 'het object van studie'. Het is van belang dit object van studie te laten spreken en niet te vertekenen (Maso & Smaling, 1998, p. 66). Het gaat er hierbij om dat je als onderzoeker trouw bent aan het object van onderzoek en dit voor zichzelf laat spreken. Dit laten spreken en 'horen' van het object wordt in dit type onderzoek mogelijk door de aanwezigheid van de onderzoeker. Objectiviteit is in die zin op te vatten als dialogisch. De onderzoeker laat zich vanuit persoonlijke betrokkenheid in met de te bestuderen werkelijkheid en gaat hier vanuit openheid en vertrouwen interactieve relaties aan (ibid., pp. 79-81). Het gaat hierbij nadrukkelijk niet om slechts strategische inzet van dialogische en relationele vormen die iets beogen op te leveren waar de onderzoeker op uit is. Wederzijds vertrouwen, rijke taal en beschrijvingen zijn slechts mogelijk als er sprake is van oprechte interesse en betrokkenheid en een kwetsbare opstelling van de onderzoeker (Råheim et al., 2016, p. 5). Met NP als richtinggevend kader voor mijn onderzoek hoop ik aannemelijk te maken dat ik persoonlijk en moreel betrokken ben bij mijn onderzoeksonderwerp. Ik omschrijf hoe mijn persoonlijke en professionele relatie is met de duurzaamheidsontwikkeling en hoe ik vanuit daar tot de morele inzet van mijn onderzoek ben gekomen, het bevorderen van goed duurzaamheidswerk. In lijn met de relationele benadering van participatief actieonderzoek heb ik voor een onderzoeksopzet gekozen waarin ik me middels observaties, gesprekken, gezamenlijke reflecties en wederzijds contact inlaat met de praktijk. Door de lezer inzicht te geven in de stappen die ik heb genomen om van de ruwe data, analyses en interpretaties te komen tot conclusies; door goed data-management en structureel kritische bevraging door mijn supervisors tijdens het proces ('peer-debriefing'), tracht ik binnen dit NP-onderzoeksproject aan dit criterium te voldoen.

Ten aanzien van het criterium van betrouwbaarheid ('dependability') is het belangrijk een goed beeld te geven van de opzet en (veranderende) context van het onderzoek om betekenis te kunnen geven aan het verhaal uit de praktijk. Vaak worden interne en externe betrouwbaarheid daarbij onderscheiden. Ik zou in lijn met Nap ten aanzien van transprofessionele kennisontwikkeling interne betrouwbaarheid willen opvatten in termen van geloofwaardigheid van de schrijver (Nap, 2012, p. 234, met verwijzing naar Van Roekel, 2008). Kan ik het waarmaken een verhaal van binnenuit te omschrijven? Ben ik daar geloofwaardig in? Een reflexieve houding speelt hierin een belangrijke rol:

in foundationalist epistemologies, researchers are called upon to be "neutral," "objective," and "impartial." Researchers working from new-paradigm approaches are called upon to be explicit about their subject positions and points of view, and actively manage these through reflexive practices (Chenail, 2011; Finlay, 2002, 2012; Hsiung, 2008; Peshkin, 1988; Preissle, 2008). (Roulston & Shelton, 2015, p. 338)

Een mate van reflexiviteit kun je aanbrengen door middel van:

thoughtful, self-aware analysis of the intersubjective dynamics between researcher and the researched. Reflexivity requires critical self-reflection of the ways in which researchers' social background, assumptions, positioning and behaviour impact on the research process. (Finlay & Gough, 2003, p. ix)

Ik probeer hier vorm aan te geven door allereerst op meerdere plekken in mijn boek mijn eigen betrokkenheid op goed duurzaamheidswerk, de organisatorische context waarin ik ingebed ben, het netwerk van duurzaamheidsprofessionals waarin ik me begeef en de gesitueerdheid van mijn onderzoek in een bredere professionaliseringsontwikkeling te beschrijven. Maar ook door daarnaast in het gehele boek een lijn aan te brengen met persoonlijke reflecties en in te gaan op dat wat naar voren komt in mijn onderzoek en wat dat met mij als professional doet. Daarbij is niet alleen mijn eigen 'verhaal van binnenuit', maar ook dat van de betrokkenen een bron voor interne betrouwbaarheid (Nap, 2012, p. 235). Door PAR-elementen te betrekken als methode voor mijn onderzoek geef ik stem aan de praktijk van binnenuit door verschillende deelnemers in hun verhalen die zijn opgetekend in interviews en observaties.

Naast de interne betrouwbaarheid van het onderzoeksproject is het tevens van belang dat er sprake is van externe betrouwbaarheid. Hierbij gaat het om de 'virtuele herhaalbaarheid' van het onderzoek (Maso & Smaling, 1998, pp. 68,70). Door aan de eisen van transparantie en navolgbaarheid te voldoen, door het procesverloop te ontsluiten en door de originele e-mails, gespreksverslagen,

transcripten, veldnotities en ander materiaal goed op te slaan en op verzoek voor derden beschikbaar te stellen, tracht ik tegemoet te komen aan deze eis. Het is van belang dat het onderzoek navolgbaar is, dat lezers de gang van mijn onderzoek kunnen nagaan en beoordelen. Echter, in kwalitatief onderzoek en zeker in de door mij gekozen onderzoeksofzet die vanuit modus drie sterk ingegeven is door de morele inzet van mij als onderzoeker, en waarin sprake is van de eerder omschreven constante wisselwerking tussen het door mij gekozen theoretisch perspectief vanuit het NP- en kritische MVO-discours als normatief startpunt en de praktijk, kan nooit sprake zijn van een letterlijke herhaling van het onderzoek. Daarbij is mijn invalshoek die van een filosofisch onderbouwd veranderingsperspectief en niet die van een inductief onderzoek, mijn beweringen steunen niet primair op de data. Dit betekent dat als de open toegankelijke en originele data bestudeerd zou worden vanuit een ander theoretisch kader, er tot andere interpretaties gekomen kan worden. Hierbij is het van belang om procedures te expliciteren en aan te geven wat ik als onderzoeker heb gedaan (Abma, 1991).

Met betrekking tot de eis van interne validiteit ('credibility'), de geloofwaardigheid van mijn onderzoek, sluit ik allereerst aan bij de woorden van Nap. Ten aanzien van zijn onderzoek dat zich richt op politiewerk constateert hij dat de respons vanuit de praktijk zelf gezien kan worden als een validering van de claim dat de onderzoeksbenadering "'in de ogen van betrokkenen ook werkelijk het beoogde verschijnsel' treft, namelijk het bijdragen aan de ontwikkeling van goed politiewerk (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 69). Hier is sprake van dialogische of relationele validering (Kunneman, 2008, p. 69)" (Nap, 2012, p. 236).

Relationele en dialogische validering vindt in mijn onderzoek op verschillende momenten en in verschillende vormen plaats. Hier is de zogenaamde 'member check' volgens Lincoln en Guba een 'crucial technique for establishing credibility' (Lincoln & Guba, 1985, p. 314). Volgens de auteurs is member checking iets dat constant informeel en formeel plaatsvindt tijdens het onderzoeksproces. Door ervaringen, vragen en inzichten die voortkomen uit onder andere de kritische MVO-literatuur, de gesprekken vooraf en observaties, in te brengen tijdens de Expeditie en daar te bespreken, door in gezamenlijke reflecties met elkaar en af en toe ook met buitenstaanders elementen uit het duurzaamheidswerk kritisch tegen het licht te houden en te verrijken, tracht ik deze eis constant responsief in te vullen. Het belang ervan is "if the investigator is to be able to purport that his or her reconstructions are recognizable to audience members as adequate representations of their own (and multiple) realities, it is essential that they be given the opportunity to react to them" (ibid.). Abma en Widdershoven (2005, p. 102) zien de member check dan ook als "an opportunity to share 'analytic power' with respondents". Dit sluit aan bij wat Smythe en Murray (2000, p. 329) de

‘multiplicity of narrative meaning’ noemen, “the reality that there is more than one way to tell a story and more than a single perspective from which to interpret it”. Door het boek heen laat ik deze meerstemmigheid en meervoudige realiteit vanuit de betrokkenen terugkomen. Ook reflecteer ik op de complexiteit en leerzame wrijving die dit soms oplevert. Het gezamenlijk komen tot betekenisgeving en interpretaties vormt in mijn ogen de kern van een NP-onderzoeksproject dat gebruik maakt van PAR-elementen.

Bij externe validiteit (‘transferability’) gaat het om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Zijn deze ook relevant buiten de specifieke context van mijn onderzoeksproject? Dat is in strikte zin niet mogelijk bij dit type onderzoek. Zoals ik net al naar voren bracht is mijn onderzoek als proeve van normatieve professionalisering gericht op de ontwikkeling van een specifieke praktijk, het duurzaamheidswerk. Vanuit het modus drie denken is er sprake van een moreel geladen ontwikkelingsperspectief (vgl. Nap, 2012). Daarbij wordt de externe validiteit in PAR voor een belangrijk deel bepaald door bijvoorbeeld de betrokkenheid van verschillende stakeholders in het onderzoeksproces (‘Participatory Validity’), de mate waarin het onderzoek als nuttig en kwalitatief wordt beschouwd door verschillende betrokken stakeholders (‘Intersubjective Validity’) en de invloed die het onderzoek heeft op de praktijk van de betrokkenen (‘Contextual Validity’) (Abma et al., 2019 verwijzend naar het paper ‘Quality Criteria for Participatory Health Research’ 2017). Deze specifieke praktijk zelf bepaalt dus hoe valide het onderzoek is. En uiteindelijk beoordeelt dus niet de onderzoeker zelf, maar de lezer of de bevindingen overdraagbaar zijn. Om dit mogelijk te maken zijn ‘thick descriptions’ (Geertz, 1973) nodig die betekenis en context geven en de lezer een zogenaamde ‘vicarious experience’ (een plaatsvervangende ervaring) bieden. Deze thick descriptions nemen dan ook een belangrijke plaats in in dit boek. In met name hoofdstuk drie omschrijf ik gedetailleerd hoe de expeditie tot stand is gekomen, van dag tot dag verliep en wat daarin naar voren kwam. Door op deze manier te voldoen aan de eisen van validiteit hoop ik aannemelijk te hebben gemaakt dat de inzichten die dit onderzoek heeft gegenereerd toch ook bruikbaar, overdraagbaar en inspirerend zijn voor anderen die zich betrokken voelen op deze praktijkontwikkeling tegen dezelfde morele horizon van duurzaamheid.

Datamanagement

De in het kader van dit onderzoek gegenereerde en geanalyseerde data zijn opgeslagen en kunnen beschikbaar worden gesteld aan derden. Er is in totaliteit sprake van 18,5 uur aan geluidsopnamen van individuele gesprekken en 2,5 uur aan groepsgesprekken. Deze zijn allemaal letterlijk getranscribeerd. Daarnaast zijn er van alle Expeditiedagen ‘field notes’ opgetekend in verslagen met daarin

gegevens als datum, informatie over de fysieke ruimte, actoren, gebeurtenissen en activiteiten, fysieke objecten, leesmateriaal, presentaties, handelingen van betrokkenen, tijdverloop, doel en gevoelens en andere uitingen door betrokkenen (Emerson et al., 2011). Ook ander materiaal, zoals zestien ingevulde vignetten en zes terugblikformulieren met evaluatievragen zijn opgeslagen en in overleg open toegankelijk.

Voor de analyse van het materiaal in hoofdstuk drie is het materiaal doorgelezen en open gecodeerd met als leidende vraag die naar wat goed werk is en wat dat bevordert of belemmert. Tekstfragmenten zijn geselecteerd en door middel van een of meerdere codes voorzien van een trefwoord. Door vergelijking van fragmenten afkomstig uit de verschillende interviews zijn de codes bijgesteld of samengevoegd. Dit proces, ook wel axiaal coderen genoemd, heeft een meer uniforme en valide codering tot gevolg. Ook ontstond er op deze manier al een eerste beeld van mogelijke groepen van thema's die te maken hebben met goed werk van MVO-managers. Uiteindelijk kwamen uit dit eerste analyseproces meer dan dertig onderwerpen naar voren. De lijsten met codes en bijbehorende quotations vanuit het analyse programma atlas.ti zijn tevens beschikbaar.

Met deze paragraaf heb ik getracht meer inzicht te bieden in mijn onderzoekskader en heb ik beoogd te verantwoorden hoe ik in mijn onderzoek ben omgegaan met de criteria op het gebied van objectiviteit, betrouwbaarheid, validiteit en datamanagement. Dit heb ik niet alleen gedaan om iets te kunnen zeggen over de kwaliteit van het onderhavige onderzoek. Juist vanwege het belang dat ik in hoofdstuk vijf stel in meer modus drie onderzoek binnen het wetenschappelijk MVO-discours, hoop ik dat ik hiermee ook handvatten en inspiratie heb kunnen bieden aan anderen die zich op een vergelijkbare manier willen richten op vragen naar het bevorderen van goed duurzaamheidswerk.

1.7 Opbouw

Na in deze inleiding stil te hebben gestaan bij mijn centrale opgave en de begrippen die daarin als wegwijzers dienen, zal ik nu de verdere opbouw van het boek schetsen.

Hoofdstuk twee start, om in PAR-termen te spreken, vanuit het perspectief van de 'grotere beweging' en vormt een kennismaking met het werkveld dat centraal staat in dit onderzoek. Het schetst een beeld van de opkomst en invulling van het beroep van MVO-manager. Aan de hand van literatuur en interviews maakt men kennis met de MVO-manager als relatief 'jonge' beroepsgroep met eigen complexiteit van het werk, behoeften en dilemma's. Deze groep kent in toenemende mate de drang om zich verder te professionaliseren. Duidelijk wordt dat aandacht voor de normatief-ethische kant van het beroep veelal ontbreekt

binnen het discours van MVO-managers. Het tweede hoofdstuk vormt daarmee een voorbereiding op het empirische hoofdstuk drie.

In hoofdstuk drie omschrijf ik mijn poging om vanuit mijn eigen professionele en morele betrokkenheid aan te sluiten bij de ontwikkeling van MVO die momenteel gaande is en deze krachtiger te maken. Ik ga allereerst in op de onderbouwing, vorm en totstandkoming van de Expeditie voor MVO-managers als 'experiment' om duurzaam ondernemen met elkaar verder te brengen. De Expeditie is gebaseerd op de uitgangspunten van communities of practice en van normatieve professionalisering, zoals een gemeenschappelijke betrokkenheid op goed werk met bijbehorend gedeeld discours, gezamenlijke reflecties, het met elkaar ontwikkelen van vakmanschap, afdalen in de complexiteit en moerassigheid van het werk en ontwikkelen van vruchtbare manieren hiermee om te gaan. Die uitgangspunten vertonen duidelijke raakpunten met de uitgangspunten en werkwijze van het participatieve actieonderzoek dat ik als onderzoeksmethode heb gebruikt.

De participerende observaties, interviews, documentatie en andere data die dit opleverde en analyses en interpretaties van dat materiaal, leiden tot inzichten over hoe het complex aan spanningsvelden dat naar voren komt in de literatuur ook in de praktijk terugkomt en gehanteerd wordt door MVO professionals. Zowel het first als second person perspectief, dat van de professionals en ikzelf komen in dit hoofdstuk aan bod. Er wordt stilgestaan bij de materialiteit van het werk, dat wil zeggen de concrete inhoud en het handelen die samen het vak maken van de MVO-manager en bij de al dan niet ontstane processen van normatieve professionalisering die de Expeditie heeft gevoed.

Het vierde hoofdstuk vormt een conceptuele verdieping van het begrip gezelschapsvorming als route om op het niveau van bedrijven meer kracht te geven aan duurzame ontwikkeling op een manier die volhoudbaar is voor betrokkenen. Ik verken in een iteratieve pendelbeweging tussen de MVO-praktijk en de theorie over normatieve professionalisering of het perspectief van gezelschapsvorming en de praktische realisering ervan zou kunnen bijdragen aan het versterken van de duurzaamheidspraktijk. Daarmee sta ik stil bij de kernvraag uit mijn onderzoek, of gezelschapsvorming inderdaad een ingang vormt om de complexiteit binnen het duurzame waardenwerk op een vruchtbare manier aan te gaan, met voldoende oog voor de verschillende factoren die hier op diverse niveaus tegelijkertijd een rol spelen. Door het begrip gezelschapsvorming verder uit te werken met behulp van relevante NP-literatuur en inzichten uit de MVO-praktijk, heb ik de eerste contouren die dit begrip gekregen heeft binnen het NP-discours verder ingevuld, in het bijzonder het bevorderen en voeden van processen van 'gezelschapsvorming' als weg om in professionele praktijken beter

om te gaan met complexiteit. Daarbij wordt ingegaan op processen van gezelschapsvorming in verschillende gedaantes binnen het duurzaamheidswerk: de verknoping en terugkoppelingslussen tussen de eigen ambachtelijkheid en het gezelschap met anderen als voedingsbodem voor gezelschapsvorming, de doorwerking ervan in de eigen organisatie en dit alles in verbinding met het gezelschap dat constant binnen het duurzaamheidswerk aanwezig is: dat wat we met andere levensvormen vormen.

In de slotbeschouwing keer ik terug naar de vier spanningsvelden die in hoofdstuk een beschreven zijn en bespreek ik voor elk spanningsveld hoe de inzichten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan het beter omgaan ermee. Ik sta niet alleen stil bij de bijdrage van het onderzoek aan de eerder geïntroduceerde kritische wetenschappelijke MVO-literatuur, maar tevens bij de inzichten die het voor het NP-discours heeft opgebracht ten aanzien van volhoudbare vormen om verduurzamingsprocessen in het bedrijfsleven te bevorderen. Bovendien ga ik in op de vraag hoe een praktijk van gezelschapsvorming, waaronder die met andere levensvormen, verder tot ontwikkeling gebracht kan worden in het bedrijfsleven waar het gaat om MVO.

HOOFDSTUK 2



De MVO-manager

Een nadere kennismaking

2. De MVO-manager

Een nadere kennismaking

Zoals in het vorige hoofdstuk al naar voren kwam, is met de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de complexiteit en uitdagingen die dat opwerpt, ook de roep om de georganiseerdheid en professionalisering ervan gegroeid. Hoe ziet het werk van professionals eruit die zich hier binnen organisaties mee bezighouden? Op welke manier zijn de verschillende spanningsvelden die MVO oproept voelbaar? Welke pogingen worden er gedaan om hier goed mee om te gaan, en het werk vol te houden? Dit hoofdstuk vormt een nadere kennismaking met de individuele MVO-verantwoordelijke in het bedrijf.

Ondanks dat er nog relatief weinig onderzoek uitgevoerd is naar MVO op microniveau (Aguinis & Glavas, 2012; Angus-Leppan et al., 2010; Godfrey & Hatch, 2007), wordt er allereerst in dit hoofdstuk op basis van beschikbare inzichten uit de kritische MVO literatuur een omschrijving gegeven van het werk van deze duurzaamheidsprofessionals en de uitdagingen waar zij mee te maken krijgen. Vervolgens wordt dit beeld verder verrijkt en geïllustreerd aan de hand van een weergave van zes diepte-interviews die zijn gehouden met MVO-managers. Doel is meer bekend te raken met de vraagstukken die er onder deze groep professionals leven, met behoeften die er bestaan ten aanzien van de verdere ontwikkeling van het vakgebied en beter zicht te krijgen op de dynamiek van het beroep. Oftewel, het is mijn bedoeling om vanuit mijn eigen professionele en persoonlijke drijfveren en interesses, reeds bekende inzichten uit de literatuur en samen met een aantal 'veldwerkers' mijn onderzoeksproject goed op te starten. Iets dat een vervolg krijgt met de intakegesprekken en kennismakingsvormen in de Expeditie zelf. Hiermee sluit ik aan bij het element 'getting started' dat een belangrijke rol speelt in PAR:

It is important to consider what values and motivations the individuals and organizations involved have, their concerns and ideas for the future, and whether these are compatible with each other. This can be gleaned from having conversations, attending events/meetings with each other, examining what other work the potential partners are doing and what they say in their reports and websites. (Abma et al., 2019, p. 48)

Tevens is mijn bedoeling met dit hoofdstuk om meer zicht te krijgen op de manier van 'framing' in dit werkveld, immers:

One of the challenges everyone faces is that we not only come with our personal perceptions of situations, but are also always influenced by socially and culturally constituted and collectively shared frameworks. These frameworks-in-use determine partly how we understand our lives and practice, and are often taken for granted. If we want change and transformation, this cannot be reached without a critical investigation of taken-for-granted frameworks-in-use. (ibid. , p. 28)

Om de eigen praktijk beter te begrijpen en zodoende het conceptueel oriënterend perspectief van mijn onderzoek aan te vullen, vind ik het van belang om zicht te krijgen op de heersende paradigma's, theorieën, modellen, vormen van communicatie en eigen beleving van het werk. Dit hoofdstuk gaat hierop in aan de hand van literatuur en praktijkgesprekken en vormt daarmee een opmaat naar het volgende hoofdstuk, het empirische deel van dit onderzoek, dat in het teken staat van de ontwikkeling van goed werk in gezelschap van MVO-managers.

2.1 Valt MVO te 'managen'? Wat zegt de literatuur?

Hoe ga je om met het complexe geheel aan (botsende) waarden waar je binnen de duurzame organisatie voor staat? Dat dit in de praktijk van alledag geen gemakkelijk opgave is moge duidelijk zijn (Maon et al., 2009). De vraag is dus niet alleen hoe doe je dat, maar ook hoe houd je dat vol in het licht van de spanningen waarmee je te maken krijgt. Als het gaat over de omgang met conflicterende belangen en dilemma's is het nodig dat er betrokkenen zijn die waardenafwegingen maken. In steeds meer bedrijven worden speciale functionarissen aangesteld die hier vorm aan moeten geven: MVO-managers, duurzaamheidsmanagers, CSR-officers, chief sustainability officer of anderszins genoemd. Het verschilt per bedrijf hoeveel invloed en mandaat deze personen hebben. Ook kan het MVO-stadium waarin een bedrijf zich bevindt verschillen (Miller & Serafeim, 2014). Dit betekent dat het lastig is om eenduidige uitspraken te doen over 'de MVO-manager' als duurzaamheidsprofessional. Toch zal in deze paragraaf een beeld geschetst worden van zijn of haar werk, kwaliteiten en competenties, maar ook de dilemma's en worstelingen in de dagelijkse praktijk.

2.1.1 De ontwikkeling van de functie van MVO-manager

Het feit dat bedrijven afhankelijk zijn van en invloed uitoefenen op de omgeving waar ze ingebed zijn, betekent dat er altijd al aandacht voor milieu, grondstoffen en sociale vraagstukken is geweest. Soms vanuit charitatief oogpunt, vaak ook vanuit puur financieel bedrijfsbelang. Je zou kunnen zeggen dat in dat opzicht maatschappelijk verantwoord ondernemen niet iets is van de laatste jaren. De druk op bedrijven om zich hiermee bezig te houden is echter wel opgevoerd, net als het bewustzijn over de kansen die het biedt. Parallel aan de opkomst van

maatschappelijk verantwoord ondernemen, zie je dan ook een ander verschijnsel optreden: het creëren van speciale functies waarin men zich met dit soort thema's bezighoudt. Over de opkomst van milieumanagers schreef Frank Friedman (toenmalig vice president health, environment and safety bij Occidental Petroleum Company) hier in een artikel uit 1992 gepubliceerd in *Business Horizons* het volgende over:

There were few environmental managers prior to the environmental revolution in the 1970s. Because such issues were not financially significant to most businesses, the majority of people concentrating on this area were technicians. With the increasing importance and financial significance of federal legislation, environmental management positions became emphasized and upgraded. Many former activists from the 1960s, who accepted positions in regulated industries, brought an environmental ethic to industry, as well as an understanding of the difference between "scientific truth" and "regulatory truth". (Friedman, 1992, p. 25)

Er wordt in dit artikel al op gewezen dat milieumanagement een geïntegreerd onderdeel zou moeten zijn van kwaliteit en de bedrijfsstrategie. Maar ook dat de moeilijkheid erin zit dat dit soort elementen lastig te kwantificeren en te besturen zijn.

Met name in de jaren '90 werd MVO steeds meer een significant onderwerp voor bedrijven. Het bewustzijn over de (negatieve) impact die bedrijven op bijvoorbeeld het milieu hebben groeide. De MVO-verantwoordelijke of –afdeling werd behept met de taak om te zorgen dat er voldaan werd aan eisen en regelgeving, alsmede om de benodigde structurele processen op te zetten zoals stakeholderdialogen en maatschappelijke verslaglegging. Crises en (dreigende) rampen of schandalen op het sociale en ecologische vlak veroorzaakten tijdelijke of blijvende groei van (de relevantie van) dergelijke functies om ervoor te zorgen dat de organisatie haar *license-to-operate* behield. Met name in grotere bedrijven werden dit soort duurzaamheidsfuncties in het leven geroepen. Vaak nog wel opererend onder het board-level. Dit veranderde vanaf begin 21^e eeuw toen een kleine maar gestaag groeiende groep bedrijven steeds meer strategische meerwaarde begon te zien in MVO. De grote duurzaamheidsuitdagingen waar de aarde voor staat, betekenden niet langer enkel risico's op reputatieschade, schaarste en belemmerende wetgeving, maar het besef ontstond dat het ook kansen biedt aan bedrijven die hier slim en tijdig oplossingen voor konden bieden vanuit hun kernactiviteiten. Daarmee werd ook de MVO-functie vaker op een hoger niveau belegd, bijvoorbeeld door het benoemen van een 'chief sustainability officer'. Het aantal zogenaamde CSO's is de afgelopen jaren sterk

toegenomen. Tussen 1995 en 2003 verdubbelde het aantal bedrijven met een fulltime CSO in dienst en de vijf jaar erop verdubbelde dat aantal weer (Greenbiz, 2013).

Dergelijke functies werden ook steeds strategischer ingevuld met als centrale vraag hoe er toekomstbestendigheid en commercieel voordeel behaald kunnen worden uit het tijdig inspelen op en slim opereren binnen het veranderende paradigma. In het artikel 'Het is nu of nooit voor de MVO-manager' (Moratis et al., 2012) wordt deze verandering 'van MVO 1.0 naar 2.0' voor de MVO-manager geduid als een ontwikkeling waarmee hij zijn waarde kan vergroten: de MVO-manager als integraal onderdeel van de *business* georiënteerd op de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen in plaats van geïsoleerde, incrementele verbeteringen. De mate waarin de duurzaamheidsmanager die verantwoordelijkheid ook kan en mag nemen is afhankelijk van de fase waarin het bedrijf zich bevindt. Zoals Miller en Serafein beschrijven in 'Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?':

In the first stage, Compliance, very few companies have a person holding the title of CSO or the equivalent. Those CSOs that are in place in the first stage tend to have relatively low levels of authority. It is in the second and third stages (Efficiency and Innovation) that companies begin to create the CSO position with more elevated authority. (Miller & Serafeim, 2014)

De volgende vergelijking met de Chief Electricity Officer eind 19^e eeuw biedt in dit kader een mooie illustratie:

Specialist board positions are often created during times of disruption, where they are associated with strategic opportunity and risk, to help senior management understand the changing landscape. There is a parallel in the emergence of the role of Chief Electricity Officer in the US in the 1890s in response to the invention of electricity. Then, the disruption to many sectors of the economy was profound, with factories that had hitherto generated their own energy through inefficient power generators or relatively expensive hydro energy schemes now able to buy in energy transported by wire from power stations. In a short period of time, many hydro wheels, steam engines and electric generators became obsolete. Companies that understood this change were able to seize major opportunities. The significance wasn't in the title of Chief Electricity Officer, it was in the position it held in the firm. One can speculate that those companies that were able to quickly elevate the issue in their firm were those who prospered in the new environment. (Henshaw & Woods, 2011, p. 5)

2.1.2 Wat een goede MVO-manager moet kunnen

De reden waarom we MVO-management in toenemende mate als serieuze nieuwe professionele rol in organisaties zouden moeten zien, wordt door Eghe Osagie in haar thesis als volgt omschreven:

In order to benefit from sustainable business practices, it is not enough to develop CSR policies (Harris & Crane, 2002), create specific CSR departments (Holton, Glass, & Price, 2010), implement a code of conduct (Mamic, 2005) or sustainability management system (Holton et al., 2010), or having the senior manager's buy-in and commitment (Thomas & Simerly, 1994). Dealing with complex and ever-changing problems and challenges, such as sustainability, requires specific competencies and higher order thinking skills (Lans, Blok, & Wesselink, 2014; Wals & Jickling, 2002), which is also denoted by CEO's throughout the world (Accenture, 2010). These competencies are enacted, shaped, and further devolved by individuals (Wood, 1991). (Osagie, 2016, p. 43)

Juist vanwege de breedte van MVO en de kennis en vaardigheden vanuit verschillende (technische) disciplines en specialismes die het vraagt, wordt het van belang geacht dat managers die zich hiermee bezig houden over een set gemeenschappelijke en overstijgende competenties en vaardigheden beschikken (Wilson & Holton, 2003). Ook door Leeora Black en Charmine Härtel wordt gewezen op het feit dat binnen social responsibility management twee kernuitdagingen bestaan: het ontwikkelen van 'capabilities firms require to be socially responsible' en vervolgens 'how managers can measure the extent to which these capabilities are embedded in their organisations' (Black & Härtel, 2004, pp. 125-126). In 'Learning to be responsible: developing competencies for organisationwide CSR' roepen Nijhof et al. dan ook op tot *CSR competence management*. De waarde van MVO zou een belangrijk onderwerp van gesprek moeten zijn in de organisatie en moeten leiden tot heldere verantwoordelijkheden en richtlijnen voor medewerkers en management. Hieronder vallen ook de vaardigheden die nodig zijn om met ethische dilemma's om te gaan (Nijhof et al., 2006).

Er zijn talloze studies verricht naar de competenties die leiders, beslissers en managers nodig hebben om goed vorm te geven aan MVO. Dit heeft geresulteerd in diverse competentielijstjes en -schema's. In 'Corporate Social responsibility and Sustainable business: a Guide to leadership tasks and Functions' (2009) worden de eisen aan een duurzame leider bijvoorbeeld als volgt omschreven:

Leadership competencies consistent with "responsible" leaders include courage, business acumen, passion, having a life ("you can't think out of

the box if you are always in the box”), compassion, sense of humor, and vision for legacy (instead of vision for activity). A leader should be remembered as a person who designed a society that is educated, environmentally friendly, safe, and economically sustainable (Giampalmi, 2004). (D'Amato et al., 2009)

Op hun beurt constateren Wilson et al. (2006) in een studie onder zo’n dertig senior executives van elf multinationals dat er drie elementen van belang zijn in hedendaags management:

1. Leiderschapskwaliteiten in het domein van persoonlijk gedrag en overtuigingen.
2. Management vaardigheden die aangeleerd en ontwikkeld zijn, zoals het voeren van een goede stakeholderdialoog en aangaan van samenwerking.
3. Reflexieve vaardigheden nodig om sociale en milieu overwegingen te integreren in de besluitvorming.

Ook Hind et al. wijzen op het belang van reflexieve vaardigheden. In hun onderzoek benoemen ze de volgende vijf ‘reflexive abilities’:

1. systemic thinking;
2. embracing diversity and managing risk;
3. balancing global and local perspectives;
4. meaningful dialogue and developing a new language; and
5. emotional awareness. (Hind et al., 2009, p. 15)

Vaak zijn de studies die verricht zijn naar de competenties van MVO-managers erg conceptueel van aard en met name gericht op de betekenis voor scholing en opleidingen. Er bestaat echter veel minder praktijk-georiënteerd onderzoek naar de competenties die men daadwerkelijk in het bedrijfsleven nodig heeft wanneer je verantwoordelijk bent voor het implementeren van MVO (Osagie, 2016). Op basis van een *systematic literature review* en interviews komen Osagie et al. tot de volgende acht ‘CSR-related competencies for CSR implementation’:

1. Anticipating CSR challenges
2. Understanding CSR-relevant systems and subsystems
3. Understanding CSR relevant standards

4. CSR management competencies, inclusief (4a) Leading CSR programs, (4b) Managing CSR programs, and (4c) Identifying and realizing CSR-related business opportunities
5. Realizing CSR-supportive interpersonal processes
6. Employing CSR supportive personal characteristics and attitudes
7. Personal value-driven competencies, inclusief (7a) Ethical normative competencies, (7b) Balancing personal ethical values and business objectives, en (7c) Realizing self-regulated CSR-related behavior and active involvement
8. Reflecting on personal CSR views and experiences. (ibid.)

Osagie wijst er wel op dat dergelijke competenties pas echt betekenisvol worden wanneer je ze in de juiste context plaatst. Dat wil zeggen, de aanwezigheid of zichtbaarheid van individuele competenties hangt af van de rol die de MVO-manager inneemt in de op dat moment geldende fase waar MVO in de organisatie zich in bevindt (Osagie, 2016). Ook Kakabadse et al. maken bij de weergave van de door hun ontdekte vaardigheden onderscheid in verschillende fases: de 'CSR decision fase' waarin 'awareness, reflexivity and discernment of goals' van belang zijn; de 'CSR adoption fase' waarin draagvlak creëren, businesscase taal, omgaan met dilemma's en meetbaarheid van belang zijn; en de 'CSR commitment fase' waarin het gaat om "the sense of purpose and staying power to make one's CSR vision work over time, by way of many organisational systems and processes, across multiple boundaries, and in the face of various obstacles" (Kakabadse et al., 2009, pp. 53-54). Tot slot benadrukken ook deze auteurs het belang van reflexieve vaardigheden om om te gaan met de worsteling waar MVO-managers vaak mee te maken hebben:

All too often, the hard emotional labour of managing paradoxes, conflicts and clashes means organisational demands compete with CSR goals and initial good intent never reaches the bridge of follow through which allows for crossover to action. This, in turn, can create both a fear of CSR as well as an urge to understand CSR issues in more depth. By deepening their CSR awareness and enhancing their abilities to engage in reflexivity, leaders also nurture a level of leadership wisdom that accommodates the handling of paradox. (ibid. , p. 56)

2.1.3 De complexiteit van het werk

Op basis van de spanningsvelden uit het vorige hoofdstuk en de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk, blijkt dat het werk van de MVO-verantwoordelijke

regelmatig zorgt voor lastige beslissingen, paradoxen en dilemma's. Hoe ga je om met het feit, danwel de perceptie dat duurzaamheidsmaatregelen een negatieve uitwerking hebben op de winst? Hoe voorkom je *window dressing*, *greenwashing* en *purposewashing*? Wat doe je in het geval van conflicterende stakeholderbelangen? En aan de interne organisatiekant spelen er vragen die te maken hebben met veranderen van bestaande processen, functies en productiemethoden.

Ook in de MVO-management literatuur worden dit soort dilemma's expliciet behandeld. Martin Reynolds (2008, p. 384) onderscheidt bijvoorbeeld drie kerndilemma's met betrekking tot MVO. Het eerste dilemma wordt veroorzaakt door de uitgebreide set aan waarden waar een bedrijf voor verantwoordelijk wordt geacht, de drie P's: "The dilemma is how might any system like an organization possibly take into account and be responsible for the infinite scope of complex interrelationships? In short, to what might CSR be responsible?". Het tweede dilemma gaat over de veelheid aan gezichtspunten die door stakeholders naar voren worden gebracht ten aanzien van die verantwoordelijkheden. Dit dilemma gaat over de vraag "how respect might be given to multiple perspectives? In short, to whom is CSR responsible and how is it enacted?" Volgens de auteur "A third dilemma can be brutally stated. In short—given the clear difficulties associated with the first two dilemmas—why do it? Is it a genuine attempt to be responsible or to be seen to be responsible?". Dit laatste dilemma gaat over de motieven van bedrijven om ermee aan de slag te zijn.

Veel van de dilemma's die verder ervaren worden met betrekking tot MVO komen voort uit het shareholder-stakeholder dilemma: zouden managers moeten gaan voor maximale aandeelhouderswaarde, of zouden ze ook rekening moeten houden met de belangen van anderen, zoals werknemers, consumenten en de maatschappij? (Adams et al., 2008; De Bakker et al., 2005). Met name in Angelsaksische landen krijgen de aandeelhoudersbelangen zelfs wettelijk vaak de voorkeur. Een voorbeeld waarin dat botst met de duurzaamheidspraktijk van een grote multinational is de kwestie rondom Unilever in 2017. Na een overnamebod door Kraft Heinz, dat het bedrijf afwees, maar wat beleggers enthousiast maakte, kondigde de multinational aan zich meer te zullen focussen op kortetermijnwinst en aandelenkoers. Iets wat zou kunnen botsen met de door CEO Polman in 2010 geïntroduceerde lange termijn duurzaamheidsstrategie. In reactie hierop riepen verschillende pensioenfondsen en verzekeraars op deze duurzame koers juist vast te houden vanwege de langetermijn horizon waarmee ze beleggen.

Naast dit dilemma, blijkt het vaak lastig om vorm te geven aan de interne veranderingen die MVO vraagt. Van der Heijden et al. omschrijven in hun artikel over MVO en *sensemaking*:

When CSR is introduced in a company, managers, employees and other stakeholders are confronted with a new reality that influences all processes and departments of the organization. Often, they cannot rely on existing routines to cope with the new ideas. They can become uncertain about the nature and consequences of CSR because they know too little about it or, conversely, are overloaded with information that creates a situation of ambiguity (Weick, 1995). (van der Heijden et al., 2010, p. 1789)

In hun onderzoek onder achttien bedrijven komt naar voren dat de meeste geïnterviewden onzekerheid hebben ervaren bij het aan de slag gaan met MVO. Het blijkt lastig om de juiste prioriteiten te stellen en thema's te bepalen die vanuit de breedte van MVO relevant zijn voor het specifieke bedrijf. Een derde van de MVO-verantwoordelijken geeft aan weleens situaties van ambiguïteit te hebben ervaren. Dit gold zowel voor bedrijven die net begonnen met maatschappelijk verantwoord ondernemen, als al meer gevorderde. De twee onderwerpen waar ze het meest mee worstelden waren enerzijds het overbrengen van MVO-ideeën op collega's en afdelingen binnen de organisatie en anderzijds het verkrijgen van voldoende support vanuit het management. Oftewel, zoals ze het in hun artikel over de rol van *change-agents* in het MVO-implementatieproces omschrijven: "Implementing corporate sustainability is a complex process that requires continuous internal embedding, human interactions and understanding the nature of sustainability (Pfeffer, 2010; Basu and Palazzo, 2008; Porter and Kramer, 2006)" (van der Heijden et al., 2012, p. 538).

Wong en Avery vatten de verschillende dilemma's en de complexiteit van de praktijk van MVO in hun artikel als volgt samen:

If the academic and practitioner evidence shows that organisations are likely to benefit from implementing sustainable practices, why do CEOs so often not choose this philosophy for running their enterprises? Some CEOs may be overwhelmed by the sheer scale of the changes needed to transform their firm or are afraid to 'rock the boat'. Others may suffer from an 'ingenuity gap', whereby their problem-solving capacities are not up to the task (Homer-Dixon, 2000). Yet other people may be resigned to the status quo, assuming that it is beyond salvation, while others remain cynical. Some individuals do not know what practical steps to take in effecting change, and as a result retreat despairingly into their past comfort zones (Kevany, 2007; Kuhtz, 2007). (Wong & Avery, 2009, p. 398)

2.1.4 Wat is goed MVO-management? Niet alleen een vraag in de literatuur

De opkomst en invulling van de rol van MVO-manager in bedrijven is een logisch gevolg van de paradigmashift waar we ons in bevinden. Net als de *chief electricity officer* en later de *environmental manager*, is ook de functie van MVO-verantwoordelijke er een die op is gekomen toen het van steeds groter strategisch belang werd om binnen bedrijven met ‘andere’ thema’s bezig te zijn ten behoeve van toekomstbestendigheid. Gezien de complexiteit waar deze professionals in hun werk mee te maken hebben, van keuzes maken ten aanzien van de inhoud die gegeven wordt aan MVO, tot het omgaan met verschillende stakeholderbelangen, dilemma’s over winst en aandeelhoudersbelang versus ecologische en maatschappelijke impact, en de constante uitdaging van het creëren van intern draagvlak en begrip voor deze verandering, is het niet vreemd dat er legio publicaties verschenen zijn over de vereiste competenties en vaardigheden die men zou moeten bezitten om ‘goed werk’ te doen. Vaak ook nog gekoppeld aan de verschillende ‘MVO-fases’ waar het bedrijf doorheen gaat.

Naast de aanwezigheid van wetenschappelijke literatuur op dit vlak, is in de praktijk ook een zoektocht te zien naar de goede invulling van het vak. In haar boek ‘MVO doe je zo’ (Wijdoogen, 2016) omschrijft toenmalig directeur duurzaamheid van de NS, Carola Wijdoogen, de verschillende rollen die de MVO-manager in kan nemen in de organisatie met bijbehorende competenties. Ze maakt daarbij gebruik van diverse frameworks en modellen, alsmede van gesprekken die ze met collega MVO-managers voerde en zegt hierover: “Ik wil heel graag dat het managen van MVO als ‘vak’ erkenning krijgt en een verdere professionaliseringsslag maakt”². Een ander voorbeeld van de professionaliseringsslag die gaande is in de Nederlandse MVO-praktijk is de verkiezing tot MVO-manager van het jaar. Middels een stemming en juryoordeel worden jaarlijks ‘de inspanningen en resultaten van de bevlogen MVO-manager’ beloond, want, zo is te lezen op de bijbehorende website: ‘MVO manager is nu een gewaardeerd en volwassen beroepsgroep geworden.’³.

2.2 In gesprek met de praktijk

Om in aanloop naar de Expeditie beter zicht te krijgen op de dagelijkse praktijk van het relatief nieuwe beroep van MVO-manager, heb ik in aanvulling op het hierboven gepresenteerde literatuuronderzoek zes gesprekken gevoerd met deze duurzaamheidsprofessionals. Hun belangrijkste inzichten en bevindingen ten

² <http://www.duurzaambedrijfsleven.nl/mobiliteit/18817/nieuw-boek-carola-wijdoogen-MVO-doe-je-zo>

³ <http://www.MVOManagervanhetjaar.nl/verkiezing/>

aanzien van MVO-management in de praktijk en het bijbehorende vakmanschap geef ik in deze paragraaf weer met als bedoeling dit hoofdstuk te verrijken en te voorzien van de nodige casuïstiek ten aanzien van de complexiteit, zwaarte en passie van het verder brengen van MVO binnen het bedrijfsleven. Tevens heb ik met de gesprekspartners gezocht naar aanknopingspunten voor de ontwikkeling van 'goed' MVO-management om zo genoeg rijke taal te verzamelen om in te zetten tijdens het ontwikkelproces in de Expeditie voor MVO-managers die in het volgende hoofdstuk aan bod komt. In tegenstelling tot de meer gestructureerde analyse van de data die ik heb opgehaald tijdens de Expeditie en die in het volgende hoofdstuk aan bod komt, zijn deze conversaties dus met name explorerend en verkennend bedoeld en de gesprekken worden interpretatief en narratief weergegeven. Ze vormen onderdeel van het goed kunnen 'opstarten' van het onderzoeksproject en zijn bedoeld om in de fase van 'framing' (Abma et al., 2019) meer zicht te krijgen op de taal, begrippen en onderwerpen die een rol spelen in de praktijk van het relatief nieuwe beroep van MVO-manager.

2.2.1 Selectie en opzet

Ik heb ervoor gekozen een selectie te maken van gesprekspartners op basis van enkele criteria. Allereerst heb ik gezocht naar personen formeel in de functie van MVO-manager, duurzaamheidsmanager of anderszins verantwoordelijk voor beleidsmatige en operationele aspecten van MVO binnen het bedrijf. Ten behoeve van een vergelijkbare dynamische context waarin ze werkzaam zijn, dient de persoon te werken bij een bedrijf met minstens 250 medewerkers. Verder zijn de professionals afkomstig uit verschillende sectoren om zo min mogelijk belemmerd te worden door louter sectorspecifieke issues. Ook heb ik gestreefd naar een evenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen. Gesprekspartners moeten in staat zijn om kritisch te reflecteren op hun werk en een voorbeeld vormen binnen de beroepsgroep. Dit heb ik allereerst bepaald op basis van aanbevelingen van collega's van MVO Nederland en andere MVO-experts, aan wie ik de vraag heb gesteld: 'Welke personen zijn in jouw ogen voorbeeldfiguren of change-agents als het gaat om MVO binnen het bedrijf waar hij/zij werkt?' Verder speelden de persoonlijke contacten die ik in mijn werk bij MVO Nederland in de loop der tijd zelf heb opgedaan een rol bij de selectie, evenals nominaties of winst van de verkiezing MVO-manager van het jaar en tot slot voldoende werkervaring binnen het vakgebied (minstens twee jaar).

Uiteindelijk zijn er zes geselecteerde MVO-managers benaderd met de vraag of zij mee wilden werken aan een interview over hun werk. Ze reageerden alle zes meteen positief en gaven daarbij aan het leuk te vinden om hierover te vertellen en in gesprek te gaan.

De gesprekken zijn te typeren als ‘conversational interviews’ (Kvale, 2008) gekarakteriseerd als open en exploratief. Mijn doel is om in deze fase als aanvulling op het conceptueel perspectief voor mijn onderzoek genoeg rijke taal te verzamelen over ‘goed’ MVO-management. Om de interviews in dat opzicht van waarde te laten zijn is er in de gesprekken gekozen voor een gespreksleidraad die gebaseerd is op de uitgangspunten van normatieve professionalisering. Daarmee lag de focus in de gesprekken met name op de verschillende normen en waarden die tot uitdrukking komen in het werk van MVO-managers en de botsing met andere normen en waarden zij tegen komen. Maar vooral: hoe gaan ze hier vruchtbaar mee om? De gesprekken zijn dan ook gevoerd volgens de appreciative inquiry methode (AI) om zo aanknopingspunten te vinden in het gesprek om van probleemgericht meer richting toekomstgericht denken en handelen te gaan. Deze methode past goed bij de uitgangspunten van participatief actieonderzoek en kan als onderdeel van het ‘getting started’-proces helpen in het helder krijgen van de vraagstukken en oplossingsrichtingen die centraal dienen te staan in het onderzoeksproject:

Participatory research is interested in exploring problems, but for the purpose of identifying the strengths and potentials of those involved and the opportunities for positive change as found in the current moment. This strength-based or ‘generative’ approach to research, also called Appreciative Inquiry, is future oriented as it invites people to imagine ‘what could be’ by focusing on the following questions: ‘What gives life? What are our strengths?’ ‘Who are we at our best?’ (Cooperrider and Srivastava 1987; Ludema & Cooperrider 2001). These elements from Appreciative Inquiry are increasingly used within participatory research (Boyd & Bright, 2007; McKeown et al, 2015; Sharp, 2017). (Abma et al., 2019, p. 68)

Naast het voorkomen van een eenzijdige focus op problemen, doet het voeren van gesprekken volgens de uitgangspunten van AI tevens recht aan de overtuiging dat

organizations are socially constructed phenomena, which have no tangible reality, and that ways of organizing are limited only by human imagination and the agreements people make with each other. It seeks to create processes of inquiry that will result in better, more effective, convivial, sustainable and vital social systems. It assumes this requires widespread engagement by those who will ultimately implement change. (Bushe, 2013, p. 1)

Vragen zijn opgesteld op basis van inzichten uit theorie en praktijkonderzoek op het gebied van normatieve professionalisering, maar daarnaast was er in het interview ruimte voor nieuwe en aanvullende inzichten. Ik heb tijdens de gesprekken gebruik gemaakt van de volgende topicslist:

1. Waarom ben je dit werk gaan doen?
2. Wat is je persoonlijke affiniteit met duurzaamheid?
3. Wat is het belangrijkste dat je hebt geleerd in de tijd dat je dit werk doet?
4. In een ideale situatie, hoe ziet MVO er in je bedrijf dan uit? Hoe wordt er in je organisatie aangekeken tegen MVO?
5. Waar ben je trots op, wat heb je bereikt? Wat heb jij daarin gedaan dat werkte?
6. Houdt iets je tegen in het bereiken van je doel? Wat zou je anders kunnen doen? Wat heb je daarvoor nodig? Wat houdt je tegen in de organisatie/het bedrijf/ de markt aan de ene kant en wat persoonlijk aan de andere kant?
7. Wat was een lastig moment? Wanneer lukte iets niet? Wat deed je toen? Wat heb je hiervan geleerd?
8. Wat moet een MVO-manager goed kunnen?
9. Hoe denk je dat een MVO-manager een bedrijf kan helpen te verduurzamen?
10. Wat wil je met je handelen bereiken?
11. Wat gebruik je als hulpmiddelen, relaties, opleiding e.d. om je werk goed te kunnen doen?

Interviews vonden met drie personen plaats in een rustige ruimte op kantoor bij MVO Nederland, en met de andere drie in een rustige besloten ruimte bij hen thuis, dan wel op kantoor. De interviews hebben elk zo'n anderhalf uur geduurd en de audio-opnamen ervan zijn geanonimiseerd uitgewerkt in transcripten.

2.2.2 MVO-managers geportretteerd en aan het woord

Per gesprekspartner zal ik nu geanonimiseerd een portret geven van de desbetreffende MVO professional, en hoe hij/zij zichzelf ziet en presenteert, alsmede de opgaven waarvoor het werk hem/haar stelt.

Pragmatisch en zonder oordeel

De eerste persoon die ik spreek is MVO-manager bij een vervoersbedrijf. Over haar motivatie om deze functie te vervullen vertelt ze dat ze tijdens haar studie al benieuwd was naar de rol van bedrijven in de samenleving. Wat is de legitimiteit van het bedrijf in de maatschappij? Dat vindt ze een spannende vraag, spannender dan alleen de 'interne kant' van bedrijfskunde.

"Het had wel meteen intrinsiek mijn affiniteit, maar meer vanuit mijn vraagstuk van goh wat zou de rol van het bedrijf moeten zijn in de samenleving, wat is zijn license to operate, wat is zijn legitimiteit en verandert die rol?"

Daarnaast trekt het haar aan dat het een rol is waarin je creatief moet zijn en te maken hebt met verandermanagement. Toen ze ervoor werd gevraagd heeft ze eerst drie maanden onderzocht hoe de functie er eigenlijk uit zou moeten zien en volgens welk plan ze zou moeten gaan werken.

"De belangrijkste toets was eigenlijk van hoe serieus meent de directie dit? In hoeverre is dit echt geborgd in de organisatie? Want voor mij was het wel belangrijk om te weten of ik een bepaalde positie kon krijgen, een bepaalde uitgangspositie om het ook eigenlijk, ja om het te gaan realiseren."

Dit mondde uit in een inventarisatie van wat er allemaal al gebeurde. Ze koos er bewust op dat moment niet voor om een nieuwe missie en visie te formuleren. Als zelfbenoemd pragmaticus had ze er al veel zien stranden en andere managers 'kapot zien gaan' aan dit soort statements.

Haar strategie werd 'doen' en 'versnellen' vanuit 'boardroom sensitiviteit'. Ze benoemt twee type boardrooms: de een gaat voor 'stretchen' en een uitdagende stip op horizon, de ander kiest de strategie van 'underpromise, overdeliver'. Zij koos in de eerste fase voor het tweede. Pas na twee jaar heeft ze met een belangrijk deel van de organisatie stilgestaan bij de maatschappelijke bijdrage en de *Why* van het bedrijf. Ieder mocht daarin zijn eigen verhaal kwijt en dat gebeurde ook, maar er kwam een duidelijk overkoepelend thema uit: verbinden. Ze legt over die (boardroom)sensitiviteit uit dat ze intuïtief bepaalt welke taal op welk moment passend is om over duurzaamheid te communiceren ten behoeve van de gewenste verandering. Financiële motieven zijn vaak het belangrijkste.

"Geld is gewoon een ongelooflijk belangrijke drijfveer. Dus daar moet je ook niet verheven over doen. Als je het even over waarden hebt... Ja, zo zit de wereld gewoon in elkaar."

Ze benoemt als een van haar persoonlijke krachten dat ze daar geen oordeel over heeft. Het is niet altijd voor iedereen gemakkelijk om zowel moreel gedreven als financieel gedreven met elkaar te kunnen verenigen. En ze merkt over en weer ook vijandigheid en veroordelingen tussen die twee 'bloedgroepen'. Echter, zij is naar eigen zeggen in staat om haar 'praatje' aan te passen aan het type persoon dat ze op dat moment voor zich heeft. Ze communiceert en werkt 'waardenvrij'.

"Ja dat klinkt een beetje arrogant, maar dat is denk ik wel mijn succes, dat ik geen enkel probleem heb om mij te verplaatsen in iemand, ik vind daar niks van. Ik bedoel, wat dat betreft is mijn hoogste moraal waardenvrij kunnen zijn en dat is superlastig hoor, lukt me ook niet, maar ik probeer wel waardenvrij te

communiceren en waardenvrij te werken omdat ik wel geloof in één verbindende waarde dat is namelijk dat iedereen uiteindelijk gelukkig wil samenleven."

Wat uitoefening van haar functie lastig maakt is dat ze merkt dat intern de waan van de dag, de actualiteit, vaak voor gaat. Haar manier om desondanks ruimte voor duurzaamheid te maken is timing, kijken waar ruimte is, een natuurlijk haakje en daarop inspringen. En ook geduld hebben, niet altijd is iets passend op dat moment. In relatie tot taal merkt ze dat er veel interpretatieverschil is ten aanzien van duurzaamheid. Iedereen heeft een andere definitie. Daar is ze veel tijd mee kwijt, dus dit benoemt ze als een probleem voor de uitoefening van haar functie. Daarom past ze zich vaak snel aan aan de ander. Haar doel is namelijk vooral dat iedereen snel aan de slag gaat. Het werkt daarbij als mensen MVO-activiteiten kunnen vertalen naar hun eigen werk. Dit kan dan wel weer discussies oproepen in de trant van: is iets duurzaam, of gewoon 'mijn werk'? In de praktijk en wetenschap verliezen we volgens haar veel te veel tijd met deze discussie over wat MVO nou precies is. Haar boodschap is dat het gaat om een punt op de horizon waar je op je eigen manier en vanuit je eigen motivatie naartoe werkt.

Naast het in staat zijn om verschillende 'talen' te spreken en het bezit van inhoudelijke kennis vanuit de gevolgde opleidingen, beschouwt deze MVO-manager als een van de belangrijkste eigenschappen om dit werk te kunnen doen haar verandermanagement vaardigheden en 'systeemdenken'. Hiermee bedoelt ze dat we allemaal onderdeel van een groter geheel zijn. Ze legt uit dat ze daardoor weet dat je niet autonoom kunt handelen, je bent van 'het andere' afhankelijk. Dit inzicht voedt volgens haar heel erg haar intuïtie om te bepalen welke stappen gezet kunnen worden. Ditzelfde geldt voor het 'van buiten naar binnen denken', terwijl veel mensen dit andersom doen. Ze komt veel 'buiten' om omgevingssensitiviteit te ontwikkelen, te weten wat er speelt en te ontdekken waar behoefte aan is. In tegenstelling tot deze eigen aanpak, geeft ze aan dat ze de manier waarop men stakeholdermanagement aanvielt, vaak erg instrumenteel vindt.

Haar droom is uiteindelijk een positief impact bedrijf te worden met 0 milieupact en een positieve sociale bijdrage vanuit de dienstverlening. Ze is dan ook trots op enkele revolutionaire activiteiten die ze met de organisatie in de praktijk heeft gebracht en waar ze ook van de buitenwereld waardering voor hebben gekregen. Zo zijn ze een van de eerste bedrijven ter wereld die zijn maatschappelijke impact hebben gemonetariseerd. Ze legt hierover uit dat je te maken hebt met een systeem dat gebaseerd is op financieel economische principes. Monetariseren van maatschappelijke impact is een manier om binnen dat systeem te laten zien dat je maatschappelijk rendement kunt verhogen. Maar daar komt dan ook meteen weer allemaal commentaar op. Dat snapt ze, het zijn

allebei waarheden. Maar zij ziet het als een benodigde stap in de transitie, juist door nu de taal van de cijfers te spreken krijg je nieuwe dingen voor elkaar.

"Je kunt zeggen van joh super want het is het begin, en je kunt zeggen ja maar het is niet volledig en daarom niet goed genoeg. Dat zijn twee waarheden die allebei naast elkaar kunnen bestaan, maar het is wel goed om je er bewust van te zijn dat als je dat soort commentaar levert, dat je dan misschien iets kapot maakt wat uiteindelijk tot een transitie zal leiden."

Ze is er met name trots op dat deze activiteit duurzaamheid heeft gekoppeld aan de commerciële propositie en uiteindelijk ook echte gedragsverandering teweeg heeft gebracht. Ze heeft hier onderweg dan ook veel over geleerd en geeft aan dat 95% van het gedrag automatisch en onbewust is. Je moet iets langdurig volhouden om het anders te gaan doen en hiervoor slimme interventies inzetten. Ze werd voor dit project geïnspireerd door iemand van een ander bedrijf die ze op een congres hoorde spreken. Vervolgens is ze het naar eigen zeggen gewoon gaan doen en heeft daarbij de accountant meteen vanaf begin betrokken, want die had twijfels. Verder had ze intern nog vrijwel niemand meegenomen, maar de financieel directeur was al snel overtuigd dat dit de weg te gaan is. Ze nam hiermee naar eigen zeggen een risico, had eerder mensen moeten betrekken. Het maakt je namelijk kwetsbaar om je negatieve impact in euro's uit te drukken. Maar het pakte goed uit met uiteindelijk zelfs een lovend artikel in een landelijk dagblad en een duurzaamheidsprijs.

Deze MVO-manager werkt in toenemende mate aan de verdere ontwikkeling van het vak buiten haar eigen organisatie om. Ze kwam er steeds meer achter dat er maar weinig publicaties zijn over de MVO-manager. Wat er wordt geschreven en aan kennis is zit vaak meer op organisatorisch niveau en niet op dat van de professional zelf. Daarom was ze op het moment van het interview bezig met een praktijkonderzoek dat uitmondt in een boek om haar collega's te ondersteunen.

" Dat is het gat waar ik inspring vanuit een soort van liefde voor mijn collega's die het al moeilijk genoeg hebben. Om in ieder geval iets vast te leggen "

De vertaalcomputer

De tweede gesprekspartner is MVO-manager bij een familiebedrijf in de zuivelketen. Duurzaamheid past naar eigen zeggen bij dit familiebedrijf. Ook kregen ze er steeds meer klantvragen over. Enkele jaren geleden werd de functie van MVO-officer dan ook in het leven geroepen. Ze is in deze functie gestart omdat het aansluit bij haar voorliefde voor de melkveehouderij. Ze noemt zich een 'vertaalcomputer'.

"Wat voor iemand heel normaal is moet je als MVO-manager even in je vertaalcomputer stoppen en daar duurzaamheid van maken. Ik denk dat daar ook de kracht in zit."

Ze heeft dan ook het meeste plezier in de gesprekken met klanten en de commerciële collega's die gaan over de melkveehouderij. Ze nodigt ze regelmatig tezamen uit op een boerderij om weer meer feeling te krijgen met de bron van hun producten. Daar haalt ze dan bijvoorbeeld ook een dierenarts bij. Ze schuift namelijk graag anderen naar voren die het verhaal kunnen vertellen. Hierdoor gaat men genuanceerder denken over bijvoorbeeld een thema als weidegang of het scheiden van kalfjes en hun moeder. Ze vindt het belangrijk dat duurzaamheidskeuzes meer op basis van feiten dan emoties gemaakt worden.

"Als we op basis van feiten kunnen verduurzamen kan ik ook makkelijker die laatste schakel in de keten meekrijgen, de boer."

Op organisatorisch niveau gelooft ze niet in een afdeling MVO, maar wel in ambassadeurs die dingen aanjagen en op de agenda zetten. Door urgentere zaken die er in een productiebedrijf continu zijn, bestaat het gevaar dat MVO naar de achtergrond verschuift. Uiteindelijk moeten de afdelingen het daarom zelf als eigenaar voelen en doen.

"Ik moet het aanjagen en ik moet de rode draad begrijpen, en als er dan collega's aan tafel een enthousiast gesprek voeren en ik het niet meer snap, gaat het goed. Want dan gaat het over technische dingen die ik niet meer kan volgen."

Zo heeft ze bijvoorbeeld aan de hand van de thema's uit de MVO-richtlijn ISO 26000 een ronde langs alle vestigingen gemaakt en gevraagd welke activiteiten men erbij vindt passen. Dat introductierondje is heel belangrijk geweest. Dit heeft gevoel bij de organisatie gegeven, en haar zichtbaar gemaakt. Juist de vestigingsmanagers zijn ambassadeur, want die maken het operationeel. Zij zoeken nu ook zelf naar oplossingen. Verder zet ze collega's die mooie dingen doen in het zonnetje, bijvoorbeeld via de website van MVO Nederland. En ze doet twee keer per jaar haar verhaal in de managementteams. Ze merkt dat dit voor haar een bron is om achter mooie voorbeelden te komen. Wat voor iemand in het bedrijf heel normaal is, vertaalt zij naar duurzaamheid zodat het past bij de concrete MVO-doelstellingen. Ze is trots op de erkenning dat duurzaamheid belangrijk is, dat het op de website staat. Naar eigen zeggen is dit bereikt door haar enthousiasme en ambassadeurswerk, door anderen op de voorgrond te zetten inclusief de directeur, maar ook door snel en concreet een MVO-beleid opgeleverd te hebben en door de druk vanuit de klantvraag.

"Het voordeel van de stuurgroep met directieleden is dat je heel snel commitment hebt, want ik denk dat heel veel van mijn collega MVO-managers daar moeite mee hebben."

Lastige aspecten van het werk zijn er ook. Ze benoemt als grootste valkuil van de MVO-manager dat je zo breed werkzaam en geïnteresseerd bent dat je ook gewild bent in andere projecten. Daardoor heeft ze bijvoorbeeld zelf geen tijd meer om bij de vestigingen langs te gaan. Ze heeft onlangs gelukkig geregeld dat iemand haar gaat ondersteunen om weer meer ruimte te creëren. Ze merkt wel dat MVO iedereen bindt. Je trekt met verschillende collega's op om op bepaalde vlakken doelstellingen te behalen, bijvoorbeeld milieu. Tegelijkertijd is het gevaar dat MVO 'alles is' en telkens in verschillende vormen op je bord komt. Ze maakt dan ook geregeld prioriteitenlijstjes, want ze komt tijd tekort om alles aan te pakken. Verder vindt ze dat systemen zoals de MVO-prestatieladder nadelen hebben, je slaat duurzaamheid ermee plat in een Excel sheet en haalt de beleving en betrokkenheid weg.

"Het platslaan in een Excelsheet, nou hoe haal je energie uit mensen? Vervolgens knal je er 17 dagen audit overheen, nou hoe maak je duurzaamheid dood?"

Voordeel is volgens haar dat het wel voor concrete KPI's en doelen zorgt. Dus ze kiest ervoor om dit soort schema's vanuit enthousiasme van de mensen in te vullen, de energie erin te houden. Ze vraagt dus niet of iedereen de getallen in een sheet invult. Ze snapt dat je moet meten, maar dat doet geen recht aan de energie die er in een project kan zitten. Ze gelooft in de combinatie. Zeker omdat in het bedrijf MVO nog relatief nieuw is en als 'geitenwollensokken' gezien kan worden.

"Verhalen of cijfers? Ik denk dat het de combinatie is, ik ben nu zo'n MVO-bericht aan het schrijven en daar moeten we iets met kpi's en zonnetjes en sterretjes om de voortgang te monitoren, maar daar moet wel pietje puk naast vertellen hoe je dat doet, want anders dan gaat het niet leven"

Haar droom is dat het bedrijf nog ambitieuzer wordt op het gebied van duurzaamheid en doelen en prestaties meer in cijfers onderbouwt. Een sterkere ambitie zou voor het bedrijf betekenen dat er meer focus komt op de keten en lange termijn commitment tussen de ketenpartners. Maar het is niet gebruikelijk om zo'n lange termijn commitment met je leveranciers aan te gaan, dus dat is lastig. Tegelijkertijd vraagt ze zich af of zo'n hogere ambitie wel voor elk bedrijf, en ook het hare realistisch is. Wil je wel koploper zijn? Hoe ver kun je gaan? En ze beseft zich dat je als direct betrokkene altijd mogelijkheden tot verbetering ziet, terwijl een externe kan denken dat je al goed bezig bent. Bovendien merkt ze dat duurzaamheid geen topprioriteit zal zijn zolang je geen boete krijgt als je het zo blijft doen als nu, er is geen economische prikkel. In dat kader is het ook lastig dat

de retail, uiteindelijk de consument, voor duurzaamheid moet betalen en die wil dat niet van harte. Anderzijds komt duurzaamheid steeds vaker terug als officiële randvoorwaarde, ze merkt dat het *business as usual* is geworden. Haar uitdaging is dat ze wil blijven 'stretchen' door erover te vertellen en het belang voor de continuïteit te benadrukken. Het is missiewerk. Daarom vond ze het bouwen en ontwikkelen in het begin het leukste, want dat gaf snel resultaat. Nu is het minder zichtbaar wat ze doet en het laaghangend fruit is wel zo'n beetje op.

Deze MVO-manager ontwikkelt zichzelf als professional naar eigen zeggen door 'buiten te praten' en kennis op te doen via symposia, publicaties en onderzoeken en leert daarbij ook veel van andere managers en ondernemers uit de foodsector, bijvoorbeeld tijdens een leergang die MVO Nederland organiseerde. Ze zou nog wel meer willen sparren met collega MVO-managers. Ze vindt het fijn om op bijeenkomsten te merken dat ook anderen tegen dezelfde dingen aan lopen. Welke kennis hebben we bijvoorbeeld nodig? Die hoeft niet specialistisch te zijn, maar je moet als MVO-manager wel weten wat belangrijk is, thema's signaleren. Een MVO-manager moet analytisch zijn, dat wil zeggen op het juiste moment bepaalde kennis inschieten, breed geïnteresseerd zijn, kunnen levelen met verschillende functieniveaus en goed zijn in communiceren.

"Je moet wel analytisch vrij sterk zijn, je moet veel informatie in je hoofd kunnen stoppen en afhankelijk van de situatie eruit kunnen halen, dus dat stukje kennis is belangrijk, breed geïnteresseerd zijn en kunnen levelen met verschillende functieniveaus, want je zit met een ambtenaar van de gemeente of je collega van lijn 12. En een tomeloze energie, want het is ook wel af en toe tegen een hele dikke muur aanlopen."

De collega's moeten het doen

De derde persoon die ik spreek is MVO-manager bij een van origine Amerikaans beursgenoteerd business-to-business productiebedrijf met Europese vestiging in Nederland. Ze is bij het bedrijf komen werken vanuit de visie die het heeft op de eigen mensen en het werken aan milieu en vindt duurzaamheid aantrekkelijk omdat het een veel slimmere manier van ondernemen is. Ze snapt dan ook niet dat je ziet dat veel CEO's er pas mee beginnen 'als ze opa geworden zijn' en opeens het gevoel hebben iets goeds te moeten doen, zij ziet het veel pragmatischer.

In het begin van haar functie merkte ze dat het nog niet zo leefde, maar op een gegeven moment begonnen klanten er om te vragen. Haar rol richtte zich in de eerste fase op samenbrengen van wat er al was en dat communiceren naar buiten toe. Vervolgens heeft ze zich gericht op de interne kant, want er gebeurde

al wel van alles, maar door samen te werken kon er in haar ogen meer bereikt worden. Ze is daarbij ook mensen gaan trainen, zoals de salesmensen die geschoold werden in het zoveel mogelijk helpen van de klant bij duurzame keuzes en het opbouwen van andere klantrelaties. In de fase waarin ze nu zit, is ze meer gericht op verbindingen maken met oplossingen buiten de eigen wereld om de ambities van het bedrijf waar te kunnen maken en kennis en innovatie te delen.

HR-beleid is van belang. Wat voor mensen je aanneemt hangt wel af van de fase waarin MVO zit in het bedrijf. Als je ermee begint is het handig om mensen aan te nemen die er wat mee hebben. Ze ziet bijvoorbeeld bij sales dat de meest succesvolle verkopers ook de duurzaamheidsambassadeurs zijn. Die zijn misschien wat meer verbindend en outgoing. Maar tegelijkertijd is het zo dat MVO-managers zichzelf en de mensen om zich heen ontwikkelen, ze empoweren. Zij laat iedereen vanuit eigen expertise bijdragen aan het doel. Ze is dan ook heel erg fan van het begrip *creating sustainable value*, in plaats van *shared value*. Je unieke eigen waarde moet passen bij het bedrijf, je hoeft niet allemaal in één waarde te passen. Bij het bedrijf kan iedereen zich wel vinden in het doel: een herstellende bijdrage leveren aan milieu en maatschappij. Dat werkt als gemeenschappelijk kader. Iedereen kan er net zo gedreven over vertellen. Je ziet bij de mensen dat de bevologenheid vanzelf komt vanwege de duurzaamheidskaders.

"Waarom het programma bij ons zo goed landt, is omdat het doel denk ik ook heel erg purpose driven is. Er is eigenlijk niemand, of je nou een leverancier bent, of een klant, of medewerker, niemand die zich daar niet in kan vinden. Want wie wil er nou niet een herstellende bijdrage leveren en de wereld een beetje helpen beter te maken?"

Ze kennen in het bedrijf ook geen aparte KPI's voor duurzaamheid, het is niet iets wat ernaast staat. Alles moet bijdragen aan het doel. De *natural step* heeft geholpen om er in de jaren '90 een gemeenschappelijke taal aan te geven. En uitdagende doelen te stellen, niet stap voor stap verbeteren, maar een stip zetten en dan bedenken hoe je er komt. Iedereen kreeg deze basis mee in een training. In het begin lag het nog erg bij het sustainability team, maar op een gegeven moment is er een programma bedacht met levels waardoor het van iedereen werd. Binnen level drie bedacht respondent dat ze zelf meer de rol van verbinder met buiten wou spelen. En dat mocht ze gaan doen. Spannende dingen zijn gelukt door verbindend te zijn en lef te tonen:

"Er zijn gewoon een aantal dingen wel gelukt, door verbindend te zijn, je nek uit te steken. Engineers die voor nonproven technology gaan, de klanten die er voor open staan om de producten een tweede leven te geven, ik noem maar allemaal zijstraten. Dan zie je dat dat mensen enthousiasme geeft, want dan hebben ze

zoiets van wow het kan, waar we altijd in hebben geloofd, dat lijkt wel of dat haalbaar zou kunnen zijn."

Ze ziet gelukkig ook genoeg andere MVO-managers die zich richten op het triggeren van mensen. Daar helpt ze ze ook bij. Het belangrijkste is dat collega's hun eigen taal erin ontdekken. Maak de vertaalslag richting je eigen rol en naar de klant toe. Kom achter de *what's in it for me*. Ze probeert constant de juiste vragen te stellen. Duurzaamheid is een soort verandermanagement en mensen, ook bij de overheid, houden gewoon niet zo van veranderen. Het is slim om in te zetten op wat jij denkt dat de ander relevant vindt, bijvoorbeeld kostenbesparing. Hiermee vindt ze zichzelf een 'pragmatische idealist'.

"Als mensen zeggen ben jij verantwoordelijk voor duurzaamheid, dan zeg ik nee, dat zijn 3300 mensen wereldwijd. Ik vind duurzame ontwikkeling altijd fijner, omdat ontwikkeling, het is een proces, het is niet iets dat stilstaat. MVO is soms een beetje te statisch, heel veel mensen richten zich op het schrijven van jaarverslagen, dus het vastleggen van de status quo."

Zaken die nog beter kunnen zijn er ook. Respondent vindt, zoals uit bovenstaande quote blijkt, de benadering van duurzaamheid vaak een beetje statisch, gericht op het vastleggen van de status quo. Ook in verslaglegging wordt regelmatig over de bedrijfsvoering en niet over de kernproducten en -diensten gerapporteerd. Ze vindt dat dit bedrijven eigenlijk geen recht van spreken geeft. Ze spreekt daarom veel liever van duurzame ontwikkeling, daar zit de beweging in. Wat ze daarnaast ook wel merkt is dat sommige ideeën lastig door te voeren zijn als men ze heel gek vindt, zoals producten laten hergebruiken in plaats van nieuwe verkopen. Maar inmiddels ervaart ook sales dat dit voor de klantbinding wel goed werkt en het verhaal wordt verspreid. Ze overtuigt dan door te benadrukken dat als je in het belang van de klant denkt, je ook meer klanten aantrekt.

"Het gaat om de vertaalslag, wat betekent het voor jou als verkoper en wat betekent het voor jouw klant, wat kan hij ermee, wat schiet die ermee op? What's in it for me? Dat is dé truc om mensen mee te krijgen."

Haar droom is het ambitieuze doel halen in 2020 en ze ziet daarbij geen belemmeringen. Maar dat zit ook wel een beetje in haar als persoon. Ze voert haar rol heel vrij uit, daarvoor moet je vertrouwen hebben in jezelf. Als je iets een goed idee vindt, gewoon doen. Verder moet je je niet blind staren op één oplossing. MVO-managers moeten niet teveel oogkleppen op hebben vanuit hun ideaal. Op systeemniveau is het mooi om te merken dat de overheid steeds meer bereid is om belemmeringen weg te nemen. Verder zou radicale transparantie op productniveau nodig zijn. In de *environmental product declaration* van de EU staan dat soort gegevens. Ze is daarom ook betrokken bij een initiatief als ex-taks,

en heeft haar CEO verbonden met dat initiatief. Echte duurzaamheid betekent volgens haar dat de wereld beter af is met meer van jouw bedrijf.

Snappen wat mensen motiveert

De vierde MVO-manager die ik spreek werkt bij een familiebedrijf in de mobiliteit. Hij is hier gaan werken vanwege liefde voor auto's en vanwege de verwachting meer MVO-impact kunnen maken in deze branche (zakelijke mobiliteit) dan bij een ander automerk of bij zijn vorige werkgever in de duurzaamheidsbranche. Hij heeft hier het gevoel echt het verschil te kunnen maken. In het algemeen krijgt hij energie van de positiviteit en de breedte van het onderwerp duurzaamheid. Dat betekent wel dat hij bij veel activiteiten en projecten betrokken raakt en dat is soms zwaar. Wat een MVO-manager volgens hem goed moet kunnen is mensen positieve energie geven, overtuigen en enthousiasmeren. Niet zeuren, maar gave verhalen vertellen. Ook zelf krijgt hij energie van projectsuccessen, zoals een uniek partnership dat afgesloten is met een energieleverancier.

“Ik geloof: voor verandermanagement moet je elke dag bereid zijn om het slagschip omver te krijgen, maar wel gewoon mensen complimenteren, energie geven, dus het is veel geven en het ontvangen doe je toch in de in andere zaken dan in misschien het resultaat van morgen.”

Maar het is zeker niet gemakkelijk om tot duurzame beweging te komen. Nadeel is dat veranderingen vanwege de omvang van het bedrijf heel langzaam gaan, daar moet je tegen kunnen. Hij snapt inmiddels ook wel hoe zwaar en moeilijk het voor een manager is om een status quo ter discussie te stellen. Je zit vast aan eigendommen, mensen die er een baan hebben en ga zo maar door, dan kun je niet opeens hele grote risico's nemen. Het is moeilijk om een systeem te veranderen. Marges liggen bijvoorbeeld hoger bij niet-duurzame auto's, dus daar wordt iedereen door gedreven. Het vraagt een bepaald soort leiderschap en kennis van verandermanagement. Het gaat in kleine stapjes, maar hij vindt dit wel heel leuk.

Verandermanagement pakt hij op verschillende manieren op. Nu is het verdienmodel volume maal marge. Hij heeft een strategiestuk ingediend dat is overgenomen dat uitgaat van een ander systeem, meer gericht op delen en data. Volgens hem hoeft je de technologiekant niet te stimuleren, maar je moet er een nieuw verdienmodel naast zetten. Verder praat hij veelvuldig met mensen over het veranderen van systemen, zoals de directeur sales, om te bespreken of de harde groeitargets en daarmee het 'gehijs' kunnen verminderen en men zich meer kan richten op innovaties in Nederland. Wat hij verder doet als

duurzaamheidsmanager is de duurzame boodschap blijven herhalen en laten zien dat er een marktvraag is.

“Op elk moment, waar dan ook, wanneer je ook komt, hetzelfde verhaal ophangen. Dus het is echt gewoon ook herhaling, herhaling.”

Als je alleen maar benzine en diesel hebt word je niet meer serieus genomen als volwaardig partner, dat appelleert aan trots. Dat zijn haakjes waar je wat mee kan. Verder moet je goed weten welke persoon je tegenover je hebt, een jonge collega die hij noemt, ‘snapt’ het gewoon. Het is vaak niet eens meer de discussie of de verandering er komt, maar wanneer. Wat gaaf is was een hoge directeur die duurzaamheid lange tijd als hygiënefactor zag en nu zegt dat zelfs als het financiële voordeel er niet meer is, hij gelooft dat mensen bij hun volgende auto denken aan een elektrische.

“Wat ik toen ook al realiseerde is dat het een olietanker is, letterlijk, die dus gewoon heel langzaam zijn koers gaat verleggen en dat was het grootste compromis voor mijzelf. Dat ik dacht, daar moet je wel tegen kunnen. Dus als er iets verandert, verandert het heel groot, heeft het veel impact, maar de stappen van verandering zullen klein zijn.”

Er blijven altijd mensen die er niet mee bezig zijn, die hebben andere belangen of willen eerst zelf hogerop komen. Daar kan hij moeilijk mee werken, het matcht niet, de paradigma's liggen te veel uit elkaar. Hij heeft echt moeten leren dat er in een bedrijf veel verschillende motieven bestaan waarbij je soms ook wel een beetje opportunistisch moet zijn om mensen in beweging te krijgen, of om iets gedaan te krijgen in een grote logge organisatie. Het blijkt bijvoorbeeld regelmatig dat als hij ergens het juiste woord voor gebruikt het ineens wel op de agenda staat. Je moet snappen waar het motief zit, of het nou trots is, ambitie of risico. Vaak komen duurzaamheidsmanagers al vanuit het betreffende bedrijf en die weten dan precies hoe het intern zit qua belangen en dergelijke. Hij had dat nog niet.

“Dus wat ik in die twee jaar heb geleerd, is heel erg om te snappen waar bij [naam bedrijf] en collega's motieven zitten waar ik op kan aanhaken. Of het nou trots is of ambitie of risico.”

Over zijn rol vertelt hij dat hij eerst duurzaamheidsmanager was en nu business developer met besliskracht, dat helpt hem zijn impact te vergroten. Het is vreemd om te merken dat meer mensen hem nu opeens gedag zeggen. Hij merkt ook dat er meer kennis van hem verwacht wordt. Die doet hij op via nieuwsbrieven of ontwikkelingen die hij hoort. Vaak verricht hij zelf dan nog wat aanvullend onderzoek. Hij wil de trends die hij heel overtuigend kan brengen wel in cijfers onder de streep waarderen.

“Nu kan ik gewoon vanuit mijn rol veel makkelijker op een directeur afstappen van dit en dit gebeurt er, ik adviseer je om het niet te doen.”

Soms is het lastig dat hij ‘niet weet wat hij niet weet’ en hij is weleens bang voor blinde vlekken. Daarvoor zou het helpen om meer met innovatieve bedrijven en *start-ups* te sparren als *peers*. De trends zijn te groot om even te googelen, daarvoor is het beter om met hen in contact te komen. Buiten je eigen organisatie denken is ook in een ander opzicht nog belangrijk. Uit onderzoek blijkt dat bij succesvolle bedrijven innovatie buiten de bestaande business ontstaat. Logisch, want je kunt iemand niet verantwoordelijk maken voor een nieuw verdienmodel en een ander verdienmodel dat ermee concurreert. Dus zijn droom is mobiliteit veranderen buiten de bestaande businessmodellen, in een eigen business unit.

Hij zou wel meer ondersteuning willen bij het aanpakken van alle duurzaamheidsvragen die nu alleen op zijn bord terecht komen, bijvoorbeeld door op elke afdeling een duurzaamheidsmanager aan te stellen. Tegelijkertijd zijn er ook mensen zonder die titel en zonder managementfunctie die dit soort onderwerpen oppakken en die voelen als collega’s. Hij deelt onderling veel met ze en hij zet ze in een goed daglicht bij de directeur.

“Ik weet ze wel te vinden hoor, soms hebben ze alleen niet de officiële titel, maar het zijn gewoon mensen die ook iets met dit onderwerp hebben die dat dan een beetje naar zich toetrekken intern [...] dus dat zijn gewoon mensen om te koesteren.”

In het begin had hij ook nog wel veel contact met andere duurzaamheidsmanagers, maar wordt steeds meer opgeslokt door interne zaken. Hij mist dit contact wel, want het is fijn om meer de inhoud in te kunnen. Je snapt elkaars problemen en wereld, en je hoeft niks uit te leggen of te overtuigen.

“Dat je de eerste tien stappen meteen kunt overslaan en met iemand praat die meteen snapt wat mijn problemen, mijn wereld is en wat zijn of haar probleem is. Dat mis ik, want dat heb ik niet intern. Ik word intern niet aangescherpt op duurzaamheid.”

Hij is dan ook benieuwd naar de uitkomsten van dit onderzoek, het zet hem zelf aan het denken over wat voor type MVO-manager er bij welk bedrijf past. Hij houdt bijvoorbeeld zelf vooral van processen en minder van technische inhoud. En het verschilt ook nog per fase waarin het bedrijf zit. Het lijkt hem interessant om aan de hand van een matrix op jezelf reflecteren of je nog op de juiste plek zit. Het helpt altijd om op jezelf te reflecteren. Door in dit interview dingen uit te spreken beseft hij zich naar eigen zeggen ook voor het eerst bewust hoe hij in zijn werk staat.

“Door nu naar jou bijvoorbeeld uit te spreken dat ik me prettig voel bij een stukje inhoud, maar vooral op proces en de energie en de verandering, dan denk ik: zo heb ik nooit naar mezelf gekeken.”

De kernvraag is: wat wil je inleveren?

De vijfde MVO-manager is werkzaam bij het Benelux-moederbedrijf van verschillende retailketens. Dit bedrijf is weer onderdeel van een beursgenoteerde groep uit Azië.

Deze MVO-manager geeft aan dat hij altijd al interesse in duurzaamheid heeft gehad. Hij kreeg MVO-gerelateerde waarden al in zijn opvoeding mee. Daarnaast vond hij het belangrijk om tijdens zijn studie zaken ter discussie te stellen, zoals de vraag waarom het eigenlijk altijd maar draait om winstmaximalisatie. Tijdens zijn studie bedrijfskunde verdiepte hij zich dan ook al in ethische besluitvorming. Na zijn studie werd hij duurzaamheidsadviseur, maar was dat na vijf jaar zat, vanwege de korte interventies die je kunt plegen, terwijl het een taaier vakgebied is. Hij had behoefte terecht te komen bij een bedrijf in het ‘hart van de reële economie’ en daar langduriger met duurzaamheid bezig te zijn.

“Het zijn ook gewoon waarden die je vanuit je opvoeding meekrijgt. Ik ben opgevoed in een gezin waarin heel veel mocht en heel veel kon, maar waarin zegmaar het nemen van verantwoordelijkheid altijd wel een belangrijk ding was, dus ik mocht heel veel, maar er werd altijd wel ingeprent van jongens let erop je bent niet alleen op deze wereld. En ja, op de een of andere manier moet je daar iets mee.”

Het taaie zit hem in het volgende. Je kunt wel een duurzaamheidsinstrument of -training de organisatie inschieten, maar gaan mensen het gebruiken? Hij noemt als voorbeeld het stellen van duurzaamheidseisen aan het productassortiment. Daar kun je een mooi lijstje voor opstellen. Maar de uitdaging zit erin hoe je ervoor zorgt dat je als inkoper of als productmanager dat lijstje consistent gaat gebruiken.

“Als je als interne MVO-manager bezig bent, zie je die worsteling, of worsteling... nou ja, dan zie je van nou ik kan wel een instrumentje de organisatie inschieten, maar hoe zorg je er nou voor dat men dat werkelijk gaat gebruiken?”

Daarnaast maakt de primaire focus op winst het lastig. De kernvraag is, wat wil je inleveren? Iedereen wil aan duurzaamheid doen en zo lang het een win-win is is het prima, maar iets laten omwille van een hoger doel, dat ligt lastig. Een bedrijf wordt gerund op financiële KPI's en daar moeten 'de duurzame ideetjes' in vallen. Hij zit nu zelf in het systeem wat hij tijdens zijn studie ter discussie stelde. Het

lastige is dat het systeem en processen heel anoniem zijn, er is niet één ‘evil guy’. Het probleem is dat alles draait om maximaliseren van aandeelhouderswaarde. Hij heeft hierdoor soms het gevoel ‘maar een beetje in de marge te frummelen’. Soms vindt hij het dan ook frustrerend dat hij het systeem niet kan veranderen. Naast gedragsverandering en focus op winst, is ook korte termijndenken een belemmering voor duurzaamheid. Een snel veranderende markt maakt dat je moeilijk beleid kan maken. Verder kan het lastig zijn dat duurzaamheid heel erg iets is van één persoon. Dat was in het begin zo. Respondent heeft mensen toen snel op hun eigen verantwoordelijkheden aangesproken en een laag eronder betrokken in de structuur. Verder kan belemmeren dat mensen duurzaamheid gewoon nog niet goed snappen, ze vragen zich af wat het bedrijfsbelang is. Mensen die glazig kijken vindt hij erger dan tegengas, die zijn nog betrokken. Maar hij heeft tegelijkertijd het gevoel niet iedereen te hoeven overtuigen. Beter werkt het dan om te wijzen op doelen die dreigen niet behaald te worden en dat werkt want iedereen is extreem doelgericht.

Hij is het meest trots op de structuur die hij heeft opgezet voor duurzaamheid. Toen hij binnenkwam waren er net vier pijlers en *core standards* door het moederbedrijf geformuleerd. Hem werd gevraagd een jaarplan te maken, maar dat weigerde hij, want wilde eerst langere termijnplan. Omdat ze een operationele club zijn, kreeg hij echter geen visie van boven en heeft toen zelf een aantal doelen bedacht. Ook al sneuvelde er wat, het proces in gang zetten vond hij belangrijker, anders heb je straks helemaal niks.

“Je moet ook wel een beetje je plaats kennen vind ik hoor als MVO-manager. Je bent daar niet als een soort van Robin Hood, of Don Quichotte-achtig figuur om daar allerlei dingen te gaan zitten veranderen. Jij hebt een klant, en zo zie ik het echt, je hebt een klant en die klant is de organisatie en die klant die moet jij helpen om een bepaalde kant op te gaan maar jij, je moet ook kunnen accepteren dat hij niet de kant opgaat die jij opgaat.”

Hij heeft verder geleerd om te gaan met het feit dat zijn eigen waardenpatroon niet identiek is aan dat van de organisatie. Als je bijvoorbeeld stopt met tabaksverkoop dan scheelt dat veel omzet, dus dat gebeurt voorlopig niet. Maar het is goed om zo’n onderwerp wel te blijven benoemen, alleen verwacht er niet van de een op andere dag een doorbraak op. Dan raak je gefrustreerd. Een zelfde voorbeeld is stoppen met aanbiedingsfolders. Dit staat gelijk aan ‘commerciële zelfmoord’. Dus hij snapt dat dit zwaar weegt en weet ook niet wat hij zelf zou doen als CEO. Maar hij houdt het wel op de radar. Respondent geeft aan dat het als MVO-manager belangrijk is dat je je baan wel leuk houdt. Het is een kritische succesfactor voor deze professionals dat ze wereldverbeteraars zijn en blijven stretchen, maar wel de grenzen kennen van waar ze zelf invloed op hebben.

Uiteindelijk heb je voor de laatste 35% gewoon een leider nodig die durft. Dan komt het echt op de persoon aan.

“Enerzijds is het die dilemma's bespreken, anderzijds, maar dat hangt ook wel van het type organisatie af, moet je mensen daar niet teveel mee vermoeien, want dan wordt het helemaal zo'n ongrijpbaar ding.”

Taal is heel belangrijk voor het succes van je werk. Iedereen spreekt een taal vanuit een dogma, men kan lastig op een andere manier naar de werkelijkheid kijken. Zolang je duurzaamheid in de taal van de organisatie bespreekt gaat het prima, maar als je tegen die grenzen aanloopt wordt het moeilijk. Dan gaat het om principes. Iedereen is in die taal opgeleid, spreekt hem de hele dag en wordt erop beoordeeld. Privé en zakelijk worden heel erg losgehaald van elkaar. Daar zit de spanning. Maar hij kan daar naar eigen zeggen mee omgaan, omdat hij ook lol heeft in kleinere stappen zetten. Tegelijkertijd gelooft hij wel stiekem in het idee dat, verpakt in de juiste taal, duurzaamheid als een soort paard van Troje toch steeds meer in de organisatie komt. Bijvoorbeeld toen er aan het begin weinig vanuit de top terugkwam aan visie en ambitie, heeft hij een externe expert uitgenodigd die hier de goede taal en theorie aan gaf. Hij merkt dat hij steeds serieuzer wordt genomen en mensen hem om zijn mening vragen en dit komt volgens hem omdat hij de juiste taal spreekt. Hij prikkelt, maar zoekt toch aansluiting.

“Vroeg of laat dan ga je tegen een grens aanlopen en die grens is op het moment dat je andere taal nodig hebt, dat je dan dus gaat praten jongens we hebben nu zo'n beetje alles wel gedaan waar we kosten mee kunnen besparen, en nu gaat het om principes.”

Een echt duurzaam bedrijf is volgens respondent een bedrijf dat de wereld iets mooier achter wil laten. Het gaat om overtuiging en je organisatie daarop inrichten. Volgens hem bestaat er qua duurzaamheid geen absoluut nulpunt en ook geen ideaal bedrijf. *There are no easy answers.*

“Dat je iedere dag rekenschap kunt geven dat je je stinkende best hebt gedaan om de wereld iets mooier achter te laten dan dat je hem hebt aangetroffen. Het zit hem heel erg in die overtuiging, zonder overtuiging kom je er volgens mij simpelweg niet. Dus een duurzaam bedrijf heeft dat sowieso.”

Maar het feit dat het een reis zonder einde is, daar moet je vanuit je vak de mensen niet mee vermoeien. Het is volgens hem de klassieke fout van de MVO-manager om zijn eigen waarden op de organisatie te plakken en te snel te willen gaan. Hier juist mee omgaan is de professionalisering die je nodig hebt. Hij heeft over dit soort zaken af en toe contact met andere MVO-managers en zou het leuk vinden als daar een soort gremium voor is.

Groen groepje

De zesde gesprekspartner is MVO-manager bij een in Nederland gevestigd bedrijf in de toerisme-sector. Het Amerikaanse moederbedrijf is beursgenoteerd. Ze werkte al in het bedrijf op marketing/communicatie en was toe aan de volgende stap, ze wilde dichterbij de strategie zitten. Toen kwam deze vacature langs. Duurzaamheid past ook goed bij haar persoonlijke leefstijl. Ze vindt zorgen voor de omgeving belangrijk. Daarnaast trok het aspect van samenwerken haar aan, over de gebruikelijke grenzen heen.

“Als ik dan kijk naar samenwerken, geloof ik ook heel erg in het delen van kennis. Niet teveel op grenzen van functies of bedrijven hangen, maar juist zorgen dat daar veel meer een lardering is, dat get the job done”

De directie gaf duidelijke ambities mee vanuit het geloof dat duurzaamheid helpt om te bereiken dat je als bedrijf optimaal kunt groeien. Daarnaast wilde respondent ook duidelijk meetbare KPI's op duurzaamheid opstellen.

“Toen heb ik gezegd: als dan duurzaam en betrokken ondernemen onze strategische ambitie is, dan moeten we ook helder kunnen maken wát dat is want zolang je dat niet helder hebt, dan is alles goed, maar niks levert aanwijsbaar resultaat, dan blijft het los zand wat je doet.”

Daarvoor is ze eerst gaan inventariseren wat er allemaal al gebeurde op dat vlak. Ze heeft vervolgens samen met MVO Nederland een plan gemaakt, want zelf had ze hiervoor niet alle MVO-kennis in huis. KPI's formuleren en hierop rapporteren is voor haar geen doel op zich, maar wel een middel om een vliegwiel te creëren, het maakt veel zichtbaar. Die zichtbaarheid vergroot de bereidheid om te veranderen, je ziet immers wat het oplevert. Iedereen wil betekenis in zijn werk.

“Als je hem dan inzichtelijk kunt maken... Doordat we dat hebben gedaan hebben we zoveel minder water verbruikt en zoveel minder energie, wat een bijdrage levert aan onze doelstellingen. Ja uiteindelijk heb je toch medewerkers die allemaal graag... Er zijn maar weinig mensen die alleen maar werken om het werk. Iedereen wil betekenis.”

Eigenlijk vindt ze dat duurzaamheid geen doelstelling moet zijn, maar gewoon de manier van werken. Maar om bewustzijn en verandering te creëren is het wel nodig om het er apart uit te lichten in beleid. Daarbij kunnen keurmerken helpen voor mensen die heel doelmatig zijn. Mensen nemen zelf de beslissingen als ze concrete doelen en inzicht hebben. Omdat voor duurzaamheid andere investeringen nodig zijn zoekt ze ook naar nieuwe financieringsmodellen.

Enerzijds gaat het over de operationele kosten oprekken, anderzijds door inzichtelijk te maken aan de moedermaatschappij dat je het terugverdient.

“Ik zeg ook altijd: ik inspireer, ik faciliteer en ik irriteer. Soms moet je toch een beetje krabben om mensen in beweging te krijgen.”

Om intern verder tot verandering te komen bestaat er een campagne waarin mensen zelf bedenken wat zij kunnen bijdragen aan de ambities. Verder is ze gesprekken aangegaan met veel collega's en heeft toen een 'groen groepje' opgericht. Het bleek dat sommige mensen het thuis al heel goed doen, maar op werk schadelijk blijven werken omdat ze niet het idee hebben dat ze dingen mogen veranderen. Nu wordt die ruimte wel gecreëerd. Mensen vinden het leuk om 'om te denken' en zien ook de urgentie. Om dat te bereiken heeft ze in het begin bijvoorbeeld presentaties gehouden. Soms vinden ze het probleem te groot, dan wijst ze erop dat alle kleine veranderingen bij elkaar ook voldoende kunnen zijn. Enthousiasme was er al wel vanaf begin, maar niet bij de hele groep en dat hoeft van haar ook niet.

“Er zijn echt maar weinig slechte mensen en nog veel minder slechte mensen die bij [naam bedrijf] werken. Dus als je ze die urgentie voelbaar maakt en ze de kans geeft en zegt wil je een bijdrage leveren? Dan gaan mensen dat doen.”

Het zichtbaar maken naar de klant is vindt ze lastiger. Die komen toch voor hun vakantie. Ze geeft aan dat ze hen vragen om wel mee te werken aan duurzaamheid, door bijvoorbeeld lichten uit te doen, maar verder wil ze het zelf gewoon goed op de achtergrond geregeld hebben. Een ander lastig aspect is dat duurzaamheid heel breed is en over alles gaat. Ze vindt het af en toe dan ook moeilijk te bepalen wat het juiste is. Dit creëert chaos in haar hoofd. Maar ze doet op zo'n moment de dingen met de kennis die ze op dat moment heeft.

Een MVO-manager moet volgens haar een goed verhaal kunnen vertellen, communicatieve vaardigheden bezitten en flexibel zijn, dus meebewegen en af en toe stil staan. Veranderen is gewoon heel moeilijk. Ze vindt zichzelf daar goed in omdat ze in staat is mensen mee te nemen door een helder verhaal te vertellen en dan 'prikjes' te geven. Dat verhaal kun je inhoudelijk zelf bedenken of met behulp van externen. Verder moet je mensen op weg helpen, je bent dus vaak buiten je eigen functie bezig. Het is belangrijk welke positie je hebt in de organisatie, zij zit zelf op een strategische. Duurzaamheid moet niet een dingetje erbij zijn. En de CEO moet er echt voor gaan, anders werkt het niet. Ze zou wel meer tijd met hem willen om erover de diepte in te gaan.

“Ik geloof wel dat ik de ideale positie in de organisatie heb op strategisch niveau. Als je ergens onder een afdeling zit, onder finance, of onder operations, of onder..., dan is het een dingetje wat óók moet.”

Uiteindelijk maken mensen het verschil, dus je moet goed voor ze zorgen. Daarbij zou ze willen dat ze meer eigen verantwoordelijkheid krijgen op dit onderwerp. Ze geeft daarom nu ook training over de rol van leiders in duurzaamheid. Zelf wil ze ook weer een opleiding doen. Haar droom is dat het bedrijf een positieve bijdrage levert. Voor hun bedrijf zou dat zijn natuur creëren. Maar echt restoratief zijn is heel lastig, je kunt het ook niet op één gebied wel goed doen en het andere niet. En je hebt veel geld nodig.

2.3 Conclusie: het beroep van de MVO-manager

De vraag die centraal staat in dit hoofdstuk is *Hoe ziet het beroep van de MVO-manager eruit en met welke vraagstukken hebben deze professionals te maken?* Dit is een vraag die uitgebreid wordt onderzocht en omschreven in de literatuur - in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is hier een beeld van geschetst. Vanwege de veelheid aan thema's waar MVO betrekking op heeft, denk aan energie- en klimaatvraagstukken, circulariteit, maar ook arbeidsomstandigheden in de keten en biodiversiteit, vergt het in de eerste plaats voldoende (technische en specialistische) kennis. Bovendien staan MVO-verantwoordelijken vanuit hun opdracht om de aandacht voor deze thema's organisatiebreed te vergroten voor diverse veranderingsopgaven die specifieke vaardigheden vergen op bijvoorbeeld het bedrijfskundige en sociaalvaardige vlak. Het wordt dus van belang geacht dat managers die zich met verduurzaming van hun organisatie bezighouden over een set gemeenschappelijke en overstijgende competenties en vaardigheden beschikken die ze in kunnen zetten voor een veelheid aan vraagstukken. De vraag welke dit zijn, hoe je ze aanleert en toepast in de praktijk wordt veelvuldig vanuit de literatuur beantwoord. En ook de gesprekken met MVO-managers bieden hiervoor diverse aanknopingspunten. Denk aan de rol van de juiste taal om duurzaamheid intern op de agenda te krijgen, competenties die je nodig hebt om verbinding met anderen te maken, te organiseren en delegeren. Of door organisatieoverstijgend bezig te zijn, bijvoorbeeld wanneer men spreekt over kennis van buiten naar binnen halen, in contact zijn met collega MVO-managers en goed om kunnen gaan met tegenkracht.

Maar ondanks deze handvatten die er bestaan, wordt duurzaamheidswerk niet als een gemakkelijke opgave beschouwd. De inzichten en noties ten aanzien van dit werk vanuit zowel het bredere discours zoals dat naar voren komt in de literatuur (third person perspective) als door de professional zelf worden genoemd (second person perspective), duiden erop dat de complexiteit van MVO, die aan de hand van de verschillende kritieken op MVO naar voren kwam in het vorige hoofdstuk, ook voelbaar is op het individuele niveau van de MVO-manager en iets van hem of haar vraagt dat niet enkel op basis van kennis en competenties

in te vullen valt. Bedrijven die duurzaam opereren en de personen die er werkzaam zijn staan voor wat Kunneman wel omschrijft als

De uitdaging om ingangen te vinden naar een grotere waardenruimte waarin andere vooruitgangsidealen op kunnen lichten, voorbij het onbegrensde neoliberale groeiscenario dat onze wereldsamenleving domineert. Een grotere waardenruimte waarin goed leven en samenleven niet langer beperkt is tot het goede leven van mensen, maar ook de levenskansen van niet-menselijke levensvormen in onze idealen met betrekking tot goed samenleven zijn opgenomen. (Kunneman, 2013a, p. 10)

Daarmee heeft deze vorm van ondernemen andere dan enkel korte termijn winst en technisch-instrumentele waarden hun intrede doen vinden in het systeem (van den Ende, 2007b). Dit stelt nieuwe eisen aan bedrijfsmodellen, samenwerking in de keten, leiderschap en de competenties van medewerkers. De bestudering en doorontwikkeling van deze eisen en competenties in instrumentele en organisatorische zin is relevant en nuttig, maar kent als gevaar dat het een te eenzijdig perspectief biedt op dit type waardenwerk: “Most writings, conferences, and media reports lean toward the systems perspective and often reflect an exterior, technical systems orientation— to the exclusion of other dimensions at play” (McEwen & Schmidt, 2007, p. 26).

Zoals in het eerste hoofdstuk al naar voren kwam, zouden ook de morele basis van MVO en de persoonlijke ethiek van managers versterkt moeten worden om beter om te kunnen gaan met de uitdagingen en dilemma's waar men in de praktijk mee te maken krijgt. In dit onderzoek ligt de focus op de rol van de individuele professional in relatie tot deze waardengedreven manier van ondernemen en zullen dus tevens de moreel-ethische en normatieve dimensies van het werk belicht worden. Immers, “decisions regarding CSR activities are made by managers and stem from their mental models regarding their sense of who they are in the world” (Basu & Palazzo, 2008, p. 7). Tegelijkertijd krijgt deze dimensie in de ogen van verschillende auteurs nog weinig aandacht. Volgens Henk van Luijk is er toen de term bedrijfsethiek plaats maakte voor MVO iets verloren gegaan:

a practical loss is that CSR is felt to be less demanding than developing well-considered and elaborate moral stances when faced with business dilemmas. As long as a company is able to maintain a mix of the three p's, it will normally assume that it satisfies standard ethical requirements. (van Luijk, 2011, p. 8)

Er zou daarbij te veel focus liggen op standaardisering en methodes. Ook Minka Woermann (2013) voert aan dat “instrumental reasons alone cannot account for organisational changes regarding CSR. Too little attention is being paid to the personal ethics of managers”. Zich baserend op *deconstructive and complexity theory*, betoogt ze dat er nieuwe noties van MVO nodig zijn om goed om te gaan met de complexiteit ervan. Binnen deze noties is het van belang dat individuen geëquipeerd worden met de kennis, “sense-making tools and tools of analysis needed to reflect upon the normative dimensions of complex business challenges” (ibid.). Niet alleen in de wetenschappelijke literatuur, ook binnen het praktijkdiscours over MVO is de roep om meer aandacht voor de ethische en normatieve kant ervan de laatste jaren luider geworden. In de jaarlijkse Henk van Luijklezing stelde vertrekkend directeur van MVO Nederland, Willem Lageweg, in 2016 niet voor niets de volgende vraag centraal: ‘Is MVO - verblind door de businesscase - haar eigen bedrijfsethische wortels vergeten?’.

Uiteindelijk komt het erop neer dat het krachtig vorm geven aan de verdere ontwikkeling van MVO vraagt om een handelen dat draait om het goede zelf en niet om (enkel) doelmatigheid. In mijn onderzoek binnen het MVO-werkveld draait het om de vraag hoe het ontwikkelen van ‘goed handelen’ in gezelschap tot stand kan komen. In het hierop volgende hoofdstuk zal ik hierop voortbouwend dan ook verslag doen van de poging om in het gezelschap van MVO-managers dat in de Expeditie is gevormd, goed werk te ontwikkelen.

HOOFDSTUK 3



Op Expeditie

Het ontwikkelen van duurzaamheidswerk dat deugt en deugd doet

3. Op Expeditie

Het ontwikkelen van duurzaamheidswerk dat deugt en deugd doet

Op basis van de voorgaande hoofdstukken kan geconcludeerd worden dat de vraag naar werk dat deugt en deugd doet tegen een horizon van een duurzame economie en leefbare aarde niet alleen in mijn persoonlijke professionele leven speelt, maar een vraag is die geworteld is in de bredere context van het MVO-discours. Hij verschijnt zowel in de wetenschappelijk literatuur, als in de praktijk van de MVO-verantwoordelijke, een rol en functie die momenteel volop in ontwikkeling is. Mijn bedoeling met dit onderzoek is, zoals in de inleiding al naar voren kwam, om vanuit mijn eigen professionele en morele betrokkenheid aan te sluiten bij de ontwikkeling van MVO die momenteel gaande is en deze krachtiger te maken. Dit ben ik in gezelschap van andere MVO-professionals intensief gaan proberen te *doen* tijdens de 'Expeditie voor MVO-managers'. Dit hoofdstuk beschrijft onze gezamenlijke zoektocht naar antwoorden op de centrale vraag naar de ontwikkeling van goed werk in de context van MVO.

Er volgt allereerst een beschrijving in 'thick description' (Geertz, 1973) van de uitgangspunten van de Expeditie voor MVO-managers, de totstandkoming ervan, de context waarin het traject ontwikkeld is en de samenwerking erin tussen Nyenrode Business Universiteit en MVO Nederland. Vervolgens wordt verslag gedaan van het verloop van de Expeditie van dag tot dag. Voor dit eerste deel van het hoofdstuk heb ik me gebaseerd op data als e-mailcorrespondentie, dagboekantekeningen, materialen als factsheets en andere documentatie die ik in deze periode verzameld heb. Daarna zal er in het tweede deel van dit hoofdstuk aan de hand van analyses van de verzamelde data, waaronder getranscribeerde interviews, gezamenlijke gesprekken, vignetten en andere documentatie, ingezoomd worden op de inzichten die ons dit oplevert ten aanzien van inhoud en leerproces. Tot slot, sta ik stil bij de periode na de Expeditie en dat wat ervan is blijven beklijven.

3.1 Vorm en totstandkoming van de Expeditie voor MVO-managers

In de inleiding ben ik ingegaan op het begrip normatieve professionalisering en heb ik de verwachting uitgesproken dat de theoretische en praktische inzichten die de afgelopen decennia ontwikkeld zijn binnen dit discours net als in een aantal

verwante dissertaties, ook voor mijn onderzoek een bruikbaar kader vormen om vruchtbaar om te gaan met de spanningsvelden rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. In deze paragraaf omschrijf ik hoe mede op basis van deze uitgangspunten vorm is gegeven aan de ‘Expeditie voor MVO-managers’.

3.1.1 Uitgangspunten van de Expeditie

Binnen NP staat een aantal elementen centraal die in hoofdstuk een zijn behandeld. Het gaat bij NP om het vruchtbaar omgaan met de spanningsvelden en complexiteit binnen werk, groei van bewustzijn over de waardengeladenheid ervan en meer oog krijgen voor de menselijke, existentieel-ethische en morele kant van het beroepsmatig handelen. De waarde van kritische reflectie op het eigen handelen komt in dit discours dan ook duidelijk naar voren, evenals het ontwikkelen van vakmanschap en kameraadschap in gezelschap van anderen, het vruchtbaar omgaan met plekken der moeite en ruimte geven aan de intuïtie en ‘practice based evidence’ van de professional. Om ruimte te scheppen voor deze waarden in een nog te vormen gezelschap van MVO-managers gericht op het tot stand brengen van een proces van leren, ontwikkelen en co-creëren van goed handelen, heb ik me laten inspireren door vormen van communities of practice (Cop’s). Etienne Wenger schrijft hierover het volgende: “Cops are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis” (Wenger et al., 2002, p. 4). Kort samengevat kent een Cop drie hoofddoelen: ‘Inquiry, interactions and craft’, oftewel: ‘the head, the heart and the hand’ (ibid., p. 44) en wordt gekenmerkt door:

- Duurzame relaties
 - Gezamenlijke betrokkenheid in projecten en activiteiten
 - Een snelle informatiestroom en mogelijkheden voor innovatie
 - Een doorgaand proces van conversaties en interacties
 - Gemakkelijk formuleren en bespreken van problemen
 - Weten wat anderen weten, doen en kunnen bijdragen
 - Het goed kunnen beoordelen van de waarde van tools, producten, activiteiten, projecten
 - Productie van tools, documenten en andere kennisproducten
 - Een unieke sfeer, gedeeld verhaal, inside jokes, humor
 - Jargon en gemakkelijke communicatie
 - Een gedeeld discours dat een bepaald perspectief op de wereld reflecteert
- (ibid.).

Zoals ik eerder al naar voren bracht, voelde ik steeds sterker de behoefte om vanuit MVO Nederland een traject op basis van deze uitgangspunten voor MVO-

managers te starten en hiermee een aanvulling te bieden op het reeds bestaande aanbod aan professionaliseringsmogelijkheden. Zodat het naast jezelf ontwikkelen als goede MVO-manager door scholing, opleiding, tools en dergelijke, ook mogelijk zou worden om dit in een groep gelijkgestemden te doen, samen te reflecteren en met elkaar het duurzame vakmanschap te ontwikkelen. Het gezelschap van MVO-managers zou daarmee fungeren als een veilige en vrije plek waarin men zorgen en successen met elkaar kan delen, elkaar advies en tips geeft en ideeën en meningen kan uitwisselen zonder dat daar direct consequenties aan verbonden worden. Ook in bredere zin wordt er in de literatuur gepleit voor leren en ontwikkelen van managers in gezelschap van elkaar en in nauwe verbinding met de praktijk:

Thus a simple, but potentially impactful development experience for management education could be simply to further examine personal experiences and learning, in plenary and coaching discussions, particularly around responsible leadership competencies.[...] We need to be doing more action learning, more experiential learning (like sending managers out into challenging guided assignments and project work in and outside the company), more longitudinal learning (like bringing managers together in group sessions to reflect and consult over time), more peer assisted learning, more reflective learning groups, search conferences, data feedback learning, and the like. (Hind et al., 2009, pp. 18-19)

De Expeditie voor MVO-managers zou in mijn ogen een tweeledig doel kennen: het samen leren, ontwikkelen, reflecteren en relaties aangaan. Anderzijds kunnen door de deelnemers meer materiële doelen gesteld worden, gericht op de inhoud, omstandigheden of andere aspecten van hun vak en/of van henzelf als professional.

3.1.2 De aanloopfase

In 2014, het eerste jaar van mijn promotieonderzoek, start ik de interne gesprekken op over een mogelijk traject gestoeld op deze uitgangspunten met MVO-managers uit ons netwerk om hun normatieve professionalisering te bevorderen. Ik licht mijn onderzoek en plannen toe in het management team dat enthousiast reageert en meedenkt over manieren om het praktijkdeel ervan vorm te geven. Ook voer ik er uitgebreide gesprekken over met een collega die dicht op de doelgroep werkt, de vraagstukken waar ik me op wil richten herkent en zit te springen om meer activiteiten vanuit MVO Nederland die we hen kunnen aanbieden. Al snel verander ik de term Community of practice in 'Expeditie'. Deze naam gebruiken we vaker voor langlopende leertrajecten. Zo is er eerder bijvoorbeeld een Expeditie sociale innovatie georganiseerd. Het idee achter de Expeditie is dat je met een groep mensen uit verschillende bedrijven met een

gedeelde uitdaging op reis gaat zonder te weten waar die eindigt. Onderweg krijg je door experts en elkaar nieuwe inzichten die je verder kunnen helpen bij je vraagstuk. Zoals eerder al naar voren werd gebracht sluit deze vorm goed aan bij de uitgangspunten van normatieve professionalisering waarin het samen leren en reflecteren centraal staat. Het begrip Expeditie doet tevens denken aan de metafoor van de 'trektocht' die André Wierdsma en Joop Swieringa opvoeren in het kader van lerende organisaties. Enerzijds is er het beeld van de 'georganiseerde reis' waarin alle stappen al vaststaan, het uitgangspunt maakbaarheid is en sprake is van sterke sturing door de leider. In de trektocht is echter sprake van co-creatie, men heeft vertrouwen in de uitkomst zonder dat deze al helemaal helder is, gaat samen op reis en ontdekt met voortschrijdend inzicht wat de volgende stap moet zijn (Wierdsma & Swieringa, 2011).

Intern ontstaat er steeds meer interesse in de Expeditie nadat ik er mensen over vertel. Verschillende collega's staan in nauw contact met de doelgroep en worden regelmatig door MVO-managers gevraagd om hulp op het gebied van onder andere 'draagvlak creëren' en het opzetten van een juiste structuur voor MVO. Maar ook vragen over bij een MVO-manager passende functieomschrijving, salariering of andere specifieke kennisvragen komen langs. Omstreeks die tijd komt bijvoorbeeld onderstaande mail van een contactpersoon van een groot bedrijf bij de accountmanager binnen over functieomschrijving:

"Formeel gezien ben ik nu nog woordvoerder, maar over een aantal maanden zal ik benoemd worden in mijn MVO-rol. Vanuit HR zal waarschijnlijk aan me gevraagd worden een functieprofiel op te stellen. In feite is het een nieuwe functie dus ik heb ook invloed op hoe dat profiel er uit zal zien. Ik hoef het wiel echter niet opnieuw uit te vinden en vroeg me daarom af of jij wellicht een goed voorbeeld voor me hebt van een functieprofiel voor een duurzaamheids/MVO-manager, dat ter inspiratie kan dienen? Zou ik mee geholpen zijn." (11 november 2014)

Ik ga dan ook verder in gesprek met mijn collega's. Eerst de accountmanagers van de beoogde doelgroep: de grote bedrijven uit ons netwerk. Het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland telt indertijd zo'n 80 bedrijven met elk meer dan 500 medewerkers. Veelal hebben die bedrijven een MVO-manager in dienst, die vaak onze contactpersoon is. De betrokken accountmanagers kunnen me dus meer vertellen over behoeften en vragen waarmee ze geconfronteerd worden. Ook kunnen zij, zo is de verwachting, in een latere fase potentiële deelnemers aandragen. De term 'verandermanagement' of het Engelse 'change-management' komt vanuit deze accountmanagers regelmatig terug in de gesprekken en brainstorms over 'mijn' leergang. Er treedt intern wat discussie op zodra we het hebben over de naamgeving. Enerzijds wordt er stevig voor gepleit om de 'change management' term te verwerken in de naamgeving, omdat dit goed zou

aansluiten bij de ‘corporate taal’ die binnen bedrijven van deze omvang gebezigd wordt. De eerste concept-factsheets bevatten dan ook de titel ‘Expeditie change-management’. Maar naarmate de tijd verstrijkt en ook andere collega’s van kennis- en productontwikkeling betrokken raken, wordt ingebracht dat we juist moeten inspelen op de ‘behoefte aan scholing en ontwikkeling van de professional zelf’. Mijn gevoel zegt ook dat we de persoon zelf vooral centraal moeten zetten, het gaat immers om het bevorderen van zijn of haar normatieve professionalisering. Daarbij vind ik de term change-management te instrumenteel overkomen, als een ‘quick-fix’ voor de juist niet makkelijk te beantwoorden trage vragen waar de MVO-managers vermoedelijk mee worstelen. Echter, ik heb uit de gesprekken die ik met de MVO-managers heb gevoerd inmiddels ook geleerd hoe belangrijk het is om aan te sluiten bij de (dominante) taal die gebezigd wordt in bedrijven. Uiteindelijk kiezen we voor ‘Expeditie voor MVO-managers’ met een ‘corporate’ ondertitel “From Good to Great”. Vlak voor het grote Nieuwjaarsevenement is de eerste factsheet af die de volgende tekst bevat:

Expeditie voor MVO-managers - From Good to Great

Wilt u uw rol als duurzaamheidsprofessional naar een hoger plan tillen? En samen met andere MVO-managers werken aan uw vaardigheden op het gebied van verandermanagement? Schrijf u dan nu in voor de Expeditie voor MVO-managers.

‘Hoe vertaal ik MVO naar de dynamiek van mijn organisatie?’

‘Hoe motiveer ik de verschillende afdelingen om met MVO aan de slag te gaan?’

‘Welke kennis en samenwerkingspartners heb ik nodig?’

‘Wat pakken we wel en niet op?’

‘Hoe vergoot ik de MVO-impact van mijn bedrijf?’

Als MVO-manager staat u voor grote uitdagingen. De weg naar verduurzaming van uw bedrijf vraagt om belangrijke veranderingen. Bij uw medewerkers, directie, organisatieprocessen of omgang met klanten en leveranciers. U bent binnen uw organisatie de aanjager van deze veranderingen die in de praktijk lastig kunnen zijn.

Daarom start het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland in mei 2015 een Expeditie voor MVO-managers die zich verder willen ontwikkelen en hun impact willen vergroten. In de Expeditie analyseert u uw eigen praktijk en gaat een systematisch verbetertraject in. U trekt samen op met andere MVO-managers en experts om optimaal gebruik te maken van elkaars deskundigheid en praktijkervaring.

Resultaat

Na afloop van de Expeditie:

- Heeft u zich verder ontwikkeld in uw vak als MVO-manager
- Kunt u beter richting geven aan de MVO-versnelling in uw bedrijf
- Heeft u uw deskundigheid op het gebied van verandermanagement vergroot en toegepast in de praktijk
- Heeft u een uniek en vertrouwd netwerk opgebouwd van collega MVO-managers
- Heeft u toegang tot relevante tools, documenten, wetenschappelijke en praktijkinzichten die u kunnen ondersteunen

Programma

Elke deelnemer krijgt een individueel intake-gesprek. De Expeditie telt acht bijeenkomsten van een dagdeel. Hierin deelt u met de andere professionals analyses, kennis en ervaring vanuit ieders praktijk. U krijgt de nodige tools en kennis aangereikt, en wordt geïnspireerd door verschillende experts.

U doorloopt tijdens de Expeditie de volgende fases:

Uitgangssituatie: u verkent en analyseert uw huidige situatie en rol, inclusief de problemen waar u tegenaan loopt. U formuleert uw eigen persoonlijke uitdaging(en) waaraan u wilt werken.

Actieplan: u bepaalt met welke verbeteracties u aan de slag gaat en maakt daarvoor een planning. Met behulp van verschillende technieken leert u te monitoren en evalueren of uw verbeteracties effectief zijn. Aan de slag: u gaat actief aan de slag met uw veranderproject(en) in de organisatie. Er is veel gelegenheid voor het inbrengen van cases, kennis en ervaring. Wij zorgen voor experts op het gebied van duurzaamheid en verandermanagement, die u tijdens de sessies ondersteunen en inspireren.

Parallel aan de bijeenkomsten zorgen we voor individuele begeleidingstrajecten, evaluatie-gesprekken en coaching. Zo kunt u uw nieuwe kennis meteen gebruiken in uw organisatie. Aan het eind van de Expeditie organiseren we een slotbijeenkomst en blikken we gezamenlijk terug op de lessons learned.

Iets voor u?

De Expeditie is bedoeld voor managers die verantwoordelijk zijn voor MVO binnen hun bedrijf. We streven naar een mix van grote bedrijven uit verschillende sectoren, al dan niet beursgenoteerde en familiebedrijven. Deze diversiteit zorgt voor extra innovatie en lerend vermogen.

Meer informatie en aanmelden

Deelname aan de Expeditie kost €4500,-. GBN-partners kunnen hiervoor hun vrije ruimte gebruiken, waardoor de investering €2500,- bedraagt. Neem voor meer informatie en aanmelding contact op met ...

Er bestaat interesse in de Expeditie, maar de verwachte startdatum in mei 2015 moet worden uitgesteld. Vanwege de behoorlijke tijdsinvestering die het van de deelnemers vraagt, en de kosten, dient deelname intern goed afgestemd te worden en dit kost tijd. Sowieso blijkt het neerleggen van factsheets op evenementen en het plaatsen van berichten op website en in nieuwsbrief onvoldoende om mensen zich te doen inschrijven. 'Verkoop' van dit product vergt een persoonlijke benadering, maar het blijkt lastig om dit intern goed te organiseren. Niet alle relatiemanagers nemen dit 'product' als vanzelfsprekend mee in hun gesprekken. Er is immers nog veel meer aan te bieden en mensen hebben het druk met 'eigen' projecten. Ik baal en raak gefrustreerd omdat ik denk dat er echt behoefte bestaat aan de Expeditie. Gelukkig ben ik niet de enige die hiervoor zoveel energie heeft. Twee collega's tonen zich sterk gedreven om er ook over in gesprek te gaan met onze partners. Er ontstaat onderling enthousiasme en uitwisseling over de gevoerde gesprekken. We houden een interesselijst bij die blijft groeien. Ook ik spreek in die tijd verschillende geïnteresseerden. Dit zijn boeiende gesprekken waarin ik een grote verwantschap voel rondom onze gezamenlijke zoektocht als duurzaamheidsprofessionals. In verschillende gevallen wordt er een sterke wens geuit om met een groep 'collega's' het vakmanschap verder te ontwikkelen. Ik neem in die tijd ook deel aan een 'collegereeks change-management voor duurzaamheidsprofessionals' van Impact Academy. Naast interessante sprekers, zijn vooral de ontmoetingen met MVO-managers hier boeiend. Ik knoop verschillende gesprekjes met ze aan tussen de colleges door en krijg bevestiging van mijn gevoel dat er behoefte bestaat aan dit soort activiteiten. Ze geven aan dat ze vooral de ontmoetingen met gelijkgestemden erg waarderen. Ik merk daarbij veel interesse in mijn onderzoek en animo om deel te nemen aan een expert-interview. Ik houd er een geschikte respondent aan over.

3.1.3 Een ontwikkeling die niet op zichzelf staat

In deze paragraaf las ik een korte uitstap in naar het naar het *third person perspective* van de bredere ontwikkeling. Het is namelijk zo dat ik zeker niet de enige ben die zich op dat moment bezighoudt met de 'professionalisering' van MVO-managers. Iets wat rond die tijd steeds actueler wordt is de vraag naar een officiële beroepsvereniging voor MVO-/duurzaamheidsprofessionals. MVO Nederland wordt gevraagd mee te praten over de voors en tegens. Samen met onder andere toenmalig directeur Willem Lageweg, sluit ik namens onze organisatie aan bij enkele gesprekken. De initiatiefnemer wil middels een vragenlijst en gesprekken het antwoord op de volgende vragen achterhalen: 'Wat

is de definitie van het beroep: waar liggen de grenzen; Waaraan is bij de doelgroep behoefte (waar uiteraard andere organisaties niet al in voorzien); Heeft de beroepsvereniging levensvatbaarheid: ben je bereid lid en actief te worden?’.

De enquête wordt ingevuld door tachtig duurzaamheidsprofessionals die via LinkedIn zijn opgeroepen. Uit de enquête blijkt dat als belangrijkste taken van een beroepsvereniging worden genoemd: ‘netwerken en kennisuitwisseling’; ‘opleiding en professionalisering’ en ‘verdere inhoudelijke ontwikkeling van het vakgebied’. Ik zie hierin een duidelijke overeenkomst terug met begrippen als vakmanschapsontwikkeling, gezelschapsvorming en normatieve professionalisering. Als belangrijkste activiteiten waar men behoefte aan heeft, worden genoemd: ‘netwerkbijeenkomsten en social events’; ‘masterclasses en wetenschappelijk onderwijs’ en ‘online uitwisseling van kennis en contacten’. Op de vraag of men ook lid zou worden van een dergelijke vereniging tegen een contributie van 150 euro per jaar antwoordt 35% positief en meer dan de helft dat dit nog onzeker is en afhankelijk van organisatie en invulling.

Na bestudering van de uitkomsten en een gesprek met betrokkenen komen we vanuit MVO Nederland echter tot de conclusie dat er geen aparte beroepsvereniging opgericht zou moeten worden. Allereerst omdat veel van de geuite wensen al worden aangeboden of opgepakt. Zo zijn wij op dat moment bezig met de bouw van een online kennis- en ontmoetingsplatform, en ontwikkelen we de Expeditie gericht op professionalisering. Daarbij hebben we net afgesproken met andere organisaties en aanbieders om beter overzichtelijk te maken richting de doelgroep wat er allemaal aan bijeenkomsten, masterclasses en events is. Ten tweede wordt betwijfeld of een specifieke beroepsvereniging voor duurzaamheidsprofessionals wel op z’n plaats is. Ook in andere functies houdt men zich in toenemende mate bezig met deze thematiek. Verdere professionalisering hiervan zou dus via al bestaande beroepsverenigingen moeten lopen. Tot slot wordt de financiële haalbaarheid betwist. Het organiseren van de beoogde activiteiten kost veel tijd en daarmee geld. Onze reactie roept teleurstelling op bij de initiatiefnemer, maar bevestigt voor ons tegelijkertijd dat we met goede dingen bezig zijn die we verder moeten uitbouwen en communiceren.

Eerder heb ik me al eens gebogen over de vraag in hoeverre MVO-managers ‘professionals’ zijn (Klomp, 2011). De lading achter het eerste deel van de term NP, het *normatieve*, lijkt zonder twijfel aanwezig binnen het bedrijfsleven wanneer het gaat om MVO. Maar bovenstaande ‘professionaliseringstendens’, die ook deels al naar voren kwam in het tweede hoofdstuk, roept de vraag op in hoeverre MVO-managers ook beschouwd kunnen worden als ‘professionals’, dan

wel zichzelf als zodanig ervaren. Samengevat gaat men er in de meeste literatuur in de eerste plaats van uit dat het bij professionals om beroepsbeoefenaren gaat die een specifieke opleiding gevolgd hebben en zich daardoor bekwaamd hebben in specialistische kennis en technieken. Ten tweede gaat het om beroepen die zich op basis van (wetenschappelijke) kennis verzelfstandigd hebben. Verder beschikt de beroepsgroep op basis van deze kennis over een zekere maatschappelijke autoriteit. Ten vierde is er meestal sprake van een eigen beroepsvereniging met een beroepscode. Hiervan moet men lid zijn om het beroep te mogen uitoefenen. Het beroep is verder omwille van de kwaliteit wettelijk beschermd en, tenslotte, is er vaak sprake van een eigen jargon (van den Ende, 2011, p. 20). Volgens een strikte lezing zouden MVO-managers dus nog geen professionals te noemen zijn. Echter, de hiervoor beschreven behoeften en ontwikkelingen binnen deze beroepsgroep laten zien dat er wel zoets als 'professionalisering' op gang komt. Een strikte toepassing van voorgaande definiëring lijkt ook niet per sé meer nodig om te kunnen spreken van een professional. Professionalisme wordt steeds vaker benaderd vanuit de *attributietheorie*. Daarin wordt bekeken waardoor professionalisme wordt gekenmerkt en niet waardoor het wordt veroorzaakt. Deze theorie over professionalisme is heden ten dage dominant (Van Houten 2006, p. 18-19) en past bij de constatering van Eliot Freidson dat het begrip professional beschouwd moeten worden als aanduiding van een veranderlijk fenomeen. Door middel van een, wat Freidson 'theory of professions' noemt, kan in kaart gebracht worden wat men verstaat onder professies op een bepaalde plaats en tijd (Freidson, 1994, pp. 24-26). Waar het volgens Freidson vooral om gaat, is dat in onze complexe, postindustriële samenleving gespecialiseerde kennis en expertise nodig is. Deze expertise moet in herkenbare groepen (professies) worden georganiseerd die een zekere autonomie en exclusiviteit bezitten. Dit onder meer vanwege het feit dat mensen zo verleid worden zich te specialiseren en zich te onderscheiden van de niet-professionals, maar ook bijvoorbeeld om zich te vrijwaren van bemoeienis van derden en om naar consumenten toe duidelijkheid te scheppen over de kwaliteit van de door de professional geleverde dienst (ibid., pp. 166-167). Freidson ziet bovendien een groeiende autoriteit van dergelijke georganiseerde groepen professionals in het verschiet, omdat de macht en autoriteit van algemene managers als gevolg van het hogere opleidingsniveau van de gemiddelde werkende persoon tegenwoordig fors is afgenomen. Het wordt daarom steeds logischer geacht dat de beroepsgroep macht over zichzelf uitoefent vanuit een georganiseerd verband. Maar ook zaken als scholing, toegang tot de arbeidsmarkt en innovaties binnen de professie zouden zo beter vorm kunnen krijgen (ibid., p. 100 en 173). (gebaseerd op Klomp, 2011, pp. 41-44).

Steeds vaker maakt een opleiding op het gebied van MVO al deel uit van studies als bedrijfskunde en het praktijk aanbod aan training en scholing voor deze professionals is tevens volop in ontwikkeling. Ondernemers en anderen die zich met MVO bezighouden verenigen zich in netwerkorganisaties als MVO Nederland met als doel ontmoeting, kennisdeling en belangenbehartiging. Ook op LinkedIn zijn er diverse netwerken ontstaan rond MVO en duurzaamheidsprofessionals. Verder zijn de afgelopen jaren de verkiezing MVO-manager van het jaar, bovenstaand onderzoek naar de behoefte aan een beroepsvereniging en publicaties komende uit de beroepsgroep zelf, zoals het boek van Carola Wijdoogen (2016), opgekomen. Vanuit de attributietheorie zou je dus op basis van de ontwikkelingsvisie op professionalisme van Freidson kunnen zeggen dat er zoiets aan het ontstaan is als een MVO- of duurzaamheidsprofessional met bijbehorende kenmerken. Op deze visie sluit ik aan, ik wil met mijn onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van de duurzaamheidsprofessional. Echter, niet vanuit een idee van verzelfstandiging en 'losmaken van'. Door via NP MVO te bevorderen, wil ik juist nieuwe verbindingen tot stand brengen tussen professionalisme en markt. Vanuit de maatschappelijke horizon van NP is het van belang om die ontwikkeling te bevorderen en het kritisch- reflexieve vermogen van de betrokken professionals te versterken. Dat is de specifieke inzet van normatieve professionalisering.

3.1.4 Samenwerking met Nyenrode Business Universiteit

Begin 2015 wordt me bekend dat ook Nyenrode Business Universiteit (Nyenrode) een traject aanbiedt richting deze doelgroep dat sterk aan lijkt te sluiten bij onze ideeën over de Expeditie. De 'Masterclass Duurzaam Ondernemen', eerder 'CSR in Action!' geheten, is op dat moment een vierdaagse leergang waarin verschillende experts op het gebied van duurzaamheid en verandermanagement masterclasses geven aan een groep van zo'n vijftien MVO-managers en andere professionals met interesse in duurzaamheid. De doelen van deze masterclass sluiten aan op die van onze Expeditie. Wanneer je de omschrijving leest vind je er elementen in terug als gezelschapsvorming, gezamenlijk leren en reflecteren over MVO veranderprocessen:

- To work from an integral model and provide a range of tools for embedding CSR in the organisation. This course will focus on the "process" of working for change towards CSR rather than only the "content" side of CSR.
- To address the capacities required to move CSR activities to the next level by providing practical cases, new tools and relevant theory to participants that they can integrate into their work.

- To create an experiential learning environment during the modules, where participants will become familiar with new methods during the module.
- To introduce an action inquiry approach to make the learning practical and applicable to real-time projects in between, whereby participants do writing and reading to prepare for maximum value of the one-day modules on campus.
- To create an atmosphere of peer learning and supporting reflection and application into a real-time CSR project in the workplace as an integral part of the course, and with learning groups meeting in between each module.

Omdat we er naar streven om steeds minder versnippering in aanbod te creëren, en in plaats daarvan juist samen te werken met andere organisaties en initiatieven die MVO-managers verder willen helpen, gaan we met elkaar in gesprek om samenwerking te verkennen. Tijdens dat overleg constateren we dat we inderdaad een gezamenlijk doel voor ogen hebben en een gedeelde visie op de inhoud en vorm die daarbij passen. We besluiten dan ook dat we samen zullen optrekken onder de noemer 'Expeditie voor MVO-managers' en in oktober 2015 willen starten met een tweedaagse inclusief overnachting op Nyenrode. De datum en het logo worden aangepast op de factsheet, verder blijft deze in grote lijnen ongewijzigd. Ook voegen we er aan toe dat men na afloop een certificaat van deelname ontvangt van Nyenrode. Ik merk meteen in de gesprekken die ik voer met geïnteresseerden dat het goed is dat we de Expeditie nu gezamenlijk aanbieden. Verschillende deelnemers zien de betrokkenheid van het 'instituut' Nyenrode en bijbehorend certificaat dat je ontvangt echt als meerwaarde. Deelnemers geven aan dat het op deze manier voelt als een opleiding die ze ook op hun CV kunnen plaatsen. Iets wat aansluit bij de behoefte aan professionalisering.

Omdat de startdatum nadert moet het programma nu per dag nader worden ingevuld. Dus gaan we samen om tafel om de opzet en het programma op te stellen op basis van onze beide ideeën en ervaringen. Dit doen we in het drietal van de betrokkene van Nyenrode, een collega accountmanager die een achtergrond heeft als coach en trainer op het gebied van verandermanagement en ikzelf. Het programma en draaiboek, inclusief sprekers en werkvormen krijgen redelijk snel gestalte. We kiezen daarbij voor een driedeling waarin ook de verschillende niveaus van normatieve professionalisering terugkomen. De eerste dagen zullen inzoomen op de deelnemer als persoon en individu, als 'verandermanager', vervolgens zal het gaan over het kader waarbinnen je werkt: de (gewenste) MVO-impact en richting van de organisatie die ingebed is in markt

en systeem en tot slot zullen we stilstaan bij het praktisch organiseren van MVO binnen teams en organisatie. Waar de meeste tijd in gaat zitten zijn gesprekken en discussies over de ‘in te schieten’ experts en artikelen. Het grote aanbod op het gebied van duurzaamheid en verandermanagement maakt het soms lastig kiezen. Los daarvan voelen we sowieso een spanningsveld tussen ‘open’ laten, ruimte voor groepsdynamiek, het samen leren en momenten voor reflectie bieden, versus nieuwe kennis, inzichten en leerstof aanreiken en een stevig inhoudelijk programma neerzetten. In de wervingsgesprekken met potentiële deelnemers komen beide behoeften naar voren. Zo geeft een deelnemer aan echt geschoold te willen worden in verandermanagement. Een ander komt juist meer af op het gezelschapsgevoel. Zelf draag ik er vooral zorg voor dat er voldoende ruimte voor kritische reflectie, dialoog en het inbrengen van eigen vragen en dilemma’s wordt ingebouwd, zowel in de groep als individueel. Ingegeven door de uitgangspunten van normatieve professionalisering is mijn sterke hoop en wens dat deze Expeditie juist niet de illusie wil wekken van ‘quick fixes’, technisch-instrumentele oplossingen en andere ‘high ground strategies’ (Schön, 1983). Er dient voldoende ruimte te zijn om samen af te dalen in de moerassige problemen waar de MVO-managers zich ongetwijfeld voor gesteld zien. Ik breng dan ook de wens in om deelnemers kleine onderzoekjes in hun organisaties te laten uitvoeren door met vignet-opdrachten te werken, ook voegen we een coachlijn toe aan het programma.

3.1.5 De deelnemers

Uiteindelijk komen we uit op dertien aanmeldingen: vier mannen en negen vrouwen. Ze zijn werkzaam bij bedrijven en organisaties uit verschillende sectoren. Van een grote verzekeraar, zorgorganisaties en voedselproductiebedrijf tot bank, vakantiepark en vervoersbedrijf. Ook beschikken ze over verschillende functies, functieniveaus en/of functietitels. Van ‘sustainable business developer’, ‘programmadirecteur’, ‘programmamanager duurzaam ondernemen’ tot aan ‘projectmanager’, ‘director of sustainability’ en ‘projectleider duurzaamheid’. Een deelnemer is op dat moment niet in dienst bij een bedrijf, maar denkt erover om de overstap maken van NGO naar een duurzaamheidsfunctie in een grotere organisatie. Voor haar zijn we binnen het netwerk op zoek gegaan naar een organisatie die haar een leerplek aan wil bieden gedurende de Expeditie, dit is een grote zorgorganisatie.

3.2 De Expeditie voor MVO-managers: een verslag

In deze paragraaf wordt vanuit dit actieonderzoek en mijn bijbehorende participerende observaties in de vorm van een *thick description* omschreven hoe de dagen uiteindelijk verlopen en ingevuld zijn. De term ‘thick description’ is in de jaren ’70 geïntroduceerd door antropoloog Clifford Geertz (1973). Door

gedetailleerde omschrijvingen wordt voor de lezer de betekenis van ervaringen en de context duidelijk waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden, en wordt hij meegenomen in de complexiteit van het werkveld inclusief de verschillende relaties die erin bestaan. Ook biedt het de kans om mijn eigen reflecties als onderzoeker er expliciet aan toe te voegen. Vanuit het kader van normatieve professionalisering en het *first person perspective* is dit verslag namelijk verrijkt met mijn persoonlijke bespiegelingen op het proces. De waarnemingen zijn opgetekend in een dagboek dat ik tijdens en tussen de sessies bijhield en dat is uitgewerkt en digitaal opgeslagen. Aangevuld met bewaarde e-mailcorrespondentie met de deelnemers, evenals de officiële lesmaterialen, zoals draaiboeken, PowerPointpresentaties, verstrekte opdrachten en hand-outs die zijn opgeslagen in een online 'dropbox'. Deze paragraaf is bedoeld om een rijke onderlaag te vormen voor paragraaf 3.3 waarin de inhoud van het werk van de MVO-manager en bijbehorende vraagstukken, dilemma's en casuïstiek zoals die naar voren kwamen tijdens de Expeditie geanalyseerd worden, alsmede voor hoofdstuk vier waarin een reflectie op het concept gezelschapsvorming centraal staat.

3.2.1 Communicatie vooraf en intakegesprekken

Zoals omschreven staat ten aanzien van de opstartfase van een participatief actieonderzoek in *Participatory Research for Health and Social Well-Being* (Abma et al., 2019, p. 60) is het van belang om direct vanaf de start met betrokkenen samen een relatie en vertrouwen op te bouwen: "How a piece of research starts can set the tone for how it develops. So it is important to pay attention to exploring commonalities and differences between potential co-researchers and developing relationships of trust before rushing into getting started".

Tevens is het van belang om met elkaar de centrale vraagstukken goed te 'framen':

when coming together with our co-researchers to decide what research question we want to explore, everyone including ourselves comes with a particular lens through which we view the world.[...] So, the challenge is to bring the frameworks through which we view and "know" the world into the light so we can see them, but also to share and explore each other's ways of knowing. To do so is to set the stage for the knowledge co-creation process that lies at the core of the participatory research process. This is important, because how we view the world shapes the research questions we ask, and directs the solutions. (ibid., p. 25)

Ik wil dus zo snel mogelijk met de deelnemers in gesprek, nog voordat we echt van start gaan. Iets wat met enkele late aanmeldingen nog een behoorlijke

uitdaging vormt om in te plannen. Na inschrijving worden alle deelnemers op de hoogte gebracht van de opstart door middel van een instructieemail waarin we aankondigen een intakegesprek te willen voeren met de deelnemers. Daarbij geven we aan dat het sterk aan te bevelen is om een directie- of MT-lid te betrekken. Dit om voldoende draagvlak voor de deelname te creëren, zodat de deelnemer tijdens de Expeditie iemand in de eigen organisatie op beslisniveau mee kan nemen in het proces. Zo hopen we in deze gesprekken al zowel het individuele niveau als organisatie- en systeemniveau te betrekken. Ook hoop ik met de betrokkenheid van anderen uit de organisatie in het gesprek een nog beter beeld te krijgen van de context waarin de deelnemers verkeren en mijn relatie met deze organisaties goed op te bouwen. We kondigen aan dat we tijdens het gesprek stil zullen staan bij de huidige en gewenste stand van zaken op het gebied van MVO in de organisatie en de rol van de deelnemer als MVO-manager daarin. Dit vanuit de bedoeling om de leer-of ontwikkelvraag waarmee de deelnemer het traject instapt vast op gang te brengen. Verder vormen de intakes een gelegenheid om het programma van de Expeditie verder toe te lichten en praktische zaken af te stemmen. Ook word ikzelf als onderzoeker genoemd als aanwezige bij dit gesprek.

In de meeste gevallen lukt het om iemand uit de top van het bedrijf aan te haken, in enkele gevallen niet en wordt het gesprek door de deelnemer alleen gevoerd. Vanuit onze kant hebben we de deelnemers verdeeld onder de twee begeleiders. Zelf ben ik als onderzoeker bij alle gesprekken. Daarin stel ik mezelf voor als degene die initiatief heeft genomen tot de Expeditie, betrokken is bij de opzet en mee zal draaien vanuit het promotieonderzoek. Ik geef daarbij meteen al aan dat ik de deelnemers zie als medeonderzoekers van hun eigen en onze gezamenlijke MVO-praktijk en tussentijds vragen zal stellen, gesprekjes met ze zal voeren en af en toe vraag om vignetten in te vullen of vragen te stellen in de organisatie. De rol van de andere twee begeleiders is die van coach en docent/trainer tijdens de Expeditie.

De gesprekken zijn heel boeiend en geven mij het gevoel dat we iets gaan doen waar echt behoefte aan is. De conversaties zijn stuk voor stuk levendig en tonen betrokkenheid van de deelnemers bij de thematiek van MVO-management. In alle gevallen komen er tijdens het gesprek verschillende problemen en dilemma's naar voren rond MVO-implementatie. Vaak geven deelnemers aan daar na afloop van de intakegesprekken nog wel verder op te willen kauwen voordat ze starten met de Expeditie. Maar ook merk ik dat onder deelnemers het idee bestaat dat ze met een afgebakende doelstelling het traject in moet gaan. Die gedachte stellen we wat bij en we benadrukken dat het gaat om de gezamenlijke trektocht aan de hand van enkele richtinggevende vragen. Wat verder opvalt tijdens de gesprekken

is de invloed die de leidinggevende of directeur kan hebben op de deelnemer in kwestie. In de meeste gevallen zijn dit personen die zeer betrokken zijn bij het thema en hier uitgesproken ideeën over hebben, ook ten aanzien van de rol die de deelnemer zou moeten pakken. We moeten af en toe nadrukkelijk de deelnemer ook het woord geven om de leidinggevende niet te dominant te laten zijn. Een enkele deelnemer geeft na afloop van het gesprek, als we nog even alleen met elkaar zijn, aan dat er minder vrij gesproken kon worden door deze invloed.

De inhoud die naar voren is gekomen tijdens de intakes komt terug in de volgende paragraaf. Ik ga nu eerst in op het verloop van de verschillende expeditiedagen.

3.2.2 Van dag tot dag

Na de voorbereidingsfase start dan daadwerkelijk de Expeditie, een proeve van normatieve professionalisering in het MVO-domein. De Expeditie is opgebouwd langs verschillende 'leerlijnen': een klassikale, die rondom deelthema's op het gebied van duurzaam verandermanagement ingevuld wordt met plenaire gastsprekers en presentaties door de begeleiders. Leesmaterialen die daarbij horen worden beschikbaar gesteld via dropbox. Daarnaast is er een leerlijn in subgroepen gericht op intervisie en het elkaar helpen met het toepassen van de aangeboden theorieën en modellen op de eigen praktijk. De derde leerlijn is de individuele coaching. Elke deelnemer kan zich twee keer voor een coaching sessie inschrijven via een online formulier bij een van ons drieën. Een vierde leerlijn is die in de organisatie van de deelnemer zelf. Door middel van vignet-opdrachten willen we stimuleren dat ze intern in gesprek en op onderzoek gaan. De inhoud van de verschillende dagen is vormgegeven langs zes vragen die allemaal een verschillende dimensie van duurzame verandering behelzen. Hieronder wordt per dag aangegeven hoe de leerlijnen concreet invulling hebben gekregen en wat daarbij opviel. Hierbij ga ik tevens vanuit first person perspective in op wat het project bij mij persoonlijk en als onderzoeker teweeg brengt vanuit de 'messiness' waarin we ons regelmatig bevinden. Immers:

Participatory researchers acknowledge the importance of not always knowing what we are doing as a means to creating space for the development of new knowledge for action. "The occurrence of messiness is a fundamental characteristic of participatory research" (ICPHR 2013: 20). Participatory research is relational, nonlinear and multi-focused and expects to generate outcomes that could not be characterized, framed and boxed prior to the study. (Abma et al., 2019)

Dag 1

De eerste dag staat in het teken van kennismaken en het uitwisselen van de persoonlijke thema's waarmee men de Expeditie inkomt rondom de vraag 'Wat maakt het verduurzamen van organisaties lastig?'. Van tevoren hebben de deelnemers als huiswerk het artikel 'Mindsets in Action' van Avastone Consulting (McEwen & Schmidt, 2007) meegekregen. Dit gaat over de verschillende fases waarin een bedrijf bezig kan zijn met MVO, van 'compliance en volunteering' tot aan 'redesign'. Ook is deelnemers gevraagd een voorwerp mee te nemen aan de hand waarvan ze zich voorstellen.

Maar eerst komt aan bod wat MVO is en wat we onder een Expeditie verstaan. Dit onderdeel begeleidt de betrokkene van Nyenrode met behulp van wat inhoudelijke sheets en een gesprek met de groep. De volgende elementen worden genoemd: MVO gaat over een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Duurzaamheid. Maatschappelijk vernieuwend ondernemen. Waardecreatie. Continuïteit. Hij wijst op de 'instrumentele' versus de 'stewardship' benadering. Een Expeditie is verkennen, ontdekken, samen op pad, een reis. Zelf stellen we ons ook voor. Ik vertel over mijn 'reis' en leg uit dat ik gemotiveerd ben geraakt om dit onderzoek te doen en de Expeditie op te zetten omdat ik het van belang vindt dat we impact van de MVO-manager versterken. Ook vertel ik over humanistiek en normatieve professionalisering. Enkele deelnemers geven na afloop aan dit heel interessant te vinden en willen meer horen over de theorie en uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen. Ik ben blij verrast om dit te horen. Ik merk dat ik zelf namelijk nog moeilijk de meerwaarde van NP inzichten kan uitleggen aan de deelnemers en klamp me juist vast aan de 'harde' theorie en kaders die naar voren komen. Het is voor mij nog een zoektocht hoe ik de uitgangspunten van NP kan verbinden aan het werk van de deelnemers en heb hier geen 'strak' verhaal over. Ik vind het lastig om te accepteren dat ik dus net als hun zoekend ben.

De rest van de ochtend is gewijd aan het kennismaken met elkaar. Dit doen we tijdens een ruim twee uur durende voorstelronde in een kring aan de hand van de meegebrachte voorwerpen. Ook stimuleren we de deelnemers om elkaar feedback te geven. Dit kan expliciet wanneer we erom vragen, maar we richten met behulp van grote A3-vellen op de muur ook plekken in waar men gedurende de dag met post-its feedback op kan zetten. Door elkaar een bal toe te werpen nodigen de deelnemers elkaar uit om te vertellen met welke uitdaging zij de Expeditie ingaan, welk voorwerp daarbij past en ze krijgen daarna een 'nieuwsgierige vraag' van een van de deelnemers en positieve feedback op hun als persoon van een van de deelnemers. Er worden veel vragen aan elkaar gesteld en ruim feedback gegeven, zowel op inhoud als op hoe iemand overkomt. Een

feedbackgever wijst er bijvoorbeeld op dat een deelnemer zich, toen het verhaal persoonlijk werd, ging verontschuldigen, en vraagt: 'maar waarom haal je daar je kracht niet uit?' Daarna sprak deze deelnemer meer vanuit 'wij', dit komt op de feedbackgever sterker en overtuigender over. Op een ander moment merkt iemand op 'waarom wil je ontdekken of je ook MVO-manager mag zijn? Je doet het toch al?'. Iemand geeft aan: 'Je hebt een prettige stem en neemt mensen mee en laat hen thuis voelen. Wel hoor ik dat je nog zoekend bent. Ik denk dat de groep goed hulp kan bieden.' De deelnemers geven aan de feedback en vragen aan elkaar erg te waarderen en ook verschillende momenten van herkenning te hebben gehad tijdens het luisteren naar elkaars verhalen. Ik ben zelf onder de indruk van de rijkheid van de verhalen waarmee ze binnenkomen. Deze rijkheid ligt besloten in het werk dat ze doen, maar ook in hun persoonlijke beweegredenen om daarvoor te hebben gekozen en de oprechte betrokkenheid die ze uitspreken bij natuur, ecologische en sociale waarden.

Tijdens een lunchwandeling nodigen we de deelnemers uit om in tweetallen een wandeling over het landgoed van Nyenrode te maken en met elkaar in gesprek te gaan. Zelf wandel ik ook een stuk met een deelnemer. Hij geeft aan erg geïnteresseerd te zijn in mijn voormalige studie humanistiek en het promotieonderzoek. Het is fijn om met elkaar de diepte in te kunnen in het tweegesprek en ik voel me vrijer om te vertellen over mijn eigen zoektocht en onderzoek.

In de middag komt voormalig MVO-manager van het jaar Carola Wijdoogen van de NS langs om een presentatie te geven en vragen te beantwoorden. Ze noemt de verkiezing tot MVO-manager van het jaar een 'feestje voor het vak'. Het kan zorgen voor systeemverandering en versnelling door overal je verhaal te kunnen vertellen. MVO-manager zijn gaat er volgens haar over dat je jezelf overbodig maakt. Ze vertelt verder over de verschillende rollen die je als MVO-manager kan innemen, afhankelijk van de fase waarin je bedrijf zit. In elke fase ziet die rolverdeling er anders uit. Ook de deelnemers schalen zichzelf in op deze rollen. Ze zoeken de deelnemers op die rollen vervullen die zij graag zouden willen innemen om van elkaar te leren. Er ontstaat een levendig gesprek tussen de deelnemers en Carola. Ze geven aan geïnspireerd te zijn door haar aanpak waarin ze middels een matrixstructuur op verschillende plekken MVO-verantwoordelijkheden heeft kunnen beleggen. Iemand merkt op dat ze het jammer vindt dat ze dit verhaal nu pas hoort, maar wel bevestigd is in dat ze de juiste route bewandelt. Ik hoor in de reacties terug dat de structuur van Carola de MVO-managers vastigheid en kader biedt en dat dit dus blijkbaar beantwoordt aan een behoefte om zichzelf te kunnen positioneren als professional in de organisatie.

De dag wordt afgesloten met een oefening waarbij de deelnemers een ingang kiezen voor de gewenste verandering die past bij hun eigen situatie en fase. Ze kunnen kiezen uit drie opties, gelijk aan de niveaus van normatieve professionalisering: de eigen rol in verandering (ik); de praktijk organiseren (de ander/team); of richting geven en impact creëren (organisatie en systeemniveau). Het is de bedoeling om op basis van de gekozen positie leergroepjes te vormen voor de rest van het traject. Deelnemers zoeken elkaar op en gaan vervolgens richting het diner en overnachting.

Tijdens het informele deel vang ik her en der wat reacties op. Er is veel enthousiasme over de sfeer en herkenbaarheid van elkaars praktijkverhalen. Er is al een band ontstaan die zich uit door geanimeerde gesprekken in de bar, er wordt veel gelachen en over persoonlijke zaken gesproken. Kritische geluiden zijn er ook. De intake duurde te lang, de oefeningen van het feedback geven en de verschillende modellen en visies op verandering die de trainers presenteerden waren te veel. Ik schrik hiervan en raak gestresst over de kritiek, krijg het gevoel dat we nog niet bieden wat de deelnemers nodig hebben. Mijn reflex is om meteen te willen gaan sleutelen in het programma en de boel te 'fixen'. Dit ken ik van mezelf en weet, in lijn met Schön, dat dit niet de beste manier is om te reageren. Ik weet immers nog niet wat dan precies wél de behoefte van de deelnemers is, of er verderop in het programma nog bij die behoeften passende onderdelen langskomen en wil daar op dit ontspannen, vrije moment ook niet het gesprek over aangaan. Ik geef daarom de geluiden door aan de andere twee begeleiders en we besluiten gezamenlijk om dit de volgende ochtend open te bespreken met de groep.

Dag 2

Na een gezellig ontbijt gaan we door met dag 2. Hierin staat de volgende vraag centraal: 'Welke veranderingsaanpak voorkeuren heb ik bij het omgaan met deze spanningsvelden?'. We blikken zoals afgesproken gezamenlijk terug op gisteren. Er komen wat vragen over de vorige dag gepresenteerde modellen. Er bestaat verwarring over welk model of kader je waarvoor moet gebruiken. We geven aan dat je zelf kiest wat voor jou prettig werkt en van toepassing is. Je bepaalt zelf of ze waarde hebben. Verder spreekt ieder een intentie uit voor vandaag:

- een beter MVO-beleid opstellen waarover ik me helder kan uitlaten
- ik wil graag 'doen', veranderkundig aan de slag
- we hebben van elkaar veel te leren, de ander
- ik wil van anderen leren hoe de zorgsector in elkaar zit en voorbeelden horen van MVO in die sector
- ik ben een doener, ik wil meer vanuit de ik-kant bezien

- ik wil mijn eigen rollen beter begrijpen en sparren met de andere deelnemers
- ik wil van de resultaatgerichten en doeners leren te 'doen'
- ik wil meer werken vanuit eigen kracht als verandermanager
- ik wil leren van mensen die kracht hebben op veranderen
- ik wil me afspiegelen tegen anderen, mijn eigen kracht ontdekken
- fijn om in deze energie te zijn en die over te brengen op de eigen organisatie, wil het MT erbij betrekken
- ik wil meer genieten van het moment, zonder steeds allemaal plannen te maken
- ik wil ons eigen MVO-plan en de menskant daarin delen met anderen

Het open delen van deze verwachtingen is prettig en geeft me het gevoel dat we weer met elkaar in een gezamenlijke trektocht zitten. Het voeren van de dialoog met elkaar in plaats van het eenzijdig opvangen van 'kritiek' ontnemt me mijn aloude neiging om te fixen die ik de avond ervoor nog zo sterk voelde. Op basis van wat er uitgesproken is, concludeer ik dat verschillende deelnemers de wens uiten om meer of anders te gaan 'doen'. De relatie tussen de aangeboden theorie en werkvormen tot de materialiteit van hun werk en de dagelijks praktijk waarin ze zich bevinden vormt in mijn ogen dus een aandachtspunt. We besluiten daar actiever op te gaan letten.

Vervolgens presenteert de betrokkene van Nyenrode zijn verhaal over spanningsvelden rondom MVO. Er ontstaat discussie, bijvoorbeeld op systeemniveau over de rol die bedrijven versus de overheid wel of niet moeten pakken. Ook wordt er een film getoond van de wijlen CEO van multinational Interface, Ray Anderson. De invloed van leiderschap wordt ermee zichtbaar en de groep vindt dit inspirerend. Aan het eind van de ochtend observeer ik wat vermoeidheid en zien de deelnemers er passief uit. Er is veel over hun uitgestort. Iemand stelt (weer) de vraag of er naast deze wetenschappelijke inzichten ook haakjes en voorbeelden uit de praktijk gegeven kunnen worden. Ik vind het mooi om te zien dat hij vervolgens zelf met een andere deelnemer afsprekt om de theorie samen nog verder tegen hun eigen praktijk aan te houden. Maar constateer ook dat we zelf meer ruimte voor reflectie moeten inbouwen na de theoretische blokken.

De middag wordt ingevuld door gedragspsycholoog Anjo Travaille die een presentatie geeft over duurzaamheid en gewenste gedragsveranderingen die je bij mensen wilt zien. Een thema dat bij veel van de deelnemers speelt. Ze vinden dit een interessant verhaal zeker ook omdat er veel aandacht uitgaat naar praktijkvoorbeelden en we goedilstaan bij de toepassing van de inzichten op de plekken der moeite in hun eigen organisatie.

Ik geef de deelnemers aan het eind van deze tweedaagse start een vignetopdracht mee:

- 1 Wat is volgens jou persoonlijk de duurzame stip op de horizon voor je organisatie?
- 2 Wat kun jij daaraan bijdragen vanuit je eigen krachten en talenten?
- 3 Stel dezelfde vragen aan enkele collega's (zowel wat denken anderen waar jij kunt bijdragen en ook waar zij kunnen bijdragen)

Ik krijg in de aanloop naar dag 3 van acht deelnemers een vignet binnen.

Dag 3

Dag 3 vindt ruim een maand later plaats. Op deze dag staat de vraag centraal: 'Hoe zet ik mensen in beweging om bij te dragen aan verduurzaming van mijn organisatie en waardeketen?'. Van de focus op de eigen rol in verandering op dag 1 en 2, verschuift de aandacht nu naar de richting en impact die vanuit het bedrijf gegeven kan worden.

De ochtenden worden vanaf nu vrij ingevuld door de deelnemers. Ze hebben er meteen al op dag 1 voor gekozen om dit te doen met een tot drie 'pitches' van deelnemers over het duurzaamheidsbeleid en/of praktijk van hun eigen organisatie met aansluitend een groeps-reflectie daarop. In plaats van de eerder bedachte subgroepjes rondom de rol die je inneemt, kiezen de deelnemers dus voor het met de totale groep invullen van de ochtenden. Ondanks dat ik hierover bij mezelf wat weerstand bemerk, immers er wordt dan ook in de ochtenden veel 'gezonden' en geluisterd, laten we het aan de groep om te bepalen hoe zij het invullen. Ik zit zelf bij alle ochtenden, de andere twee begeleiders wisselen af. Ik probeer me niet teveel te mengen in de groepsdynamiek, maar wanneer ik merk dat een presentatie nog een beetje vlak blijft, doordat er vooral plaatjes getoond worden van de structuur, missie, visie en andere 'corporate' taal, stuur ik door enkele vragen te stellen aan op het scherp krijgen van iemands plekken der moeite. Dit werkt goed en de groep voorziet elkaar van scherpe vragen en complimenten. De band wordt snel hechter.

Ook vinden tijdens deze ochtenden de coachingsgesprekken plaats. Zelf start ik deze dag meteen met een gesprek met een deelnemer. We gaan in op het maken van de koppeling van duurzaamheidswaarden aan de bedrijfsstrategie en business. Er heerst bij haar op de werkvloer momenteel nogal wat cynisme en het gevoel dat er wat 'bij' komt, in plaats van dat de strategische waarde ervan wordt gezien. Hierna voer ik nog een coachgesprek. Dat gaat meer over de persoonlijk professionele kennisbehoefte van de deelnemer en hoe wij hem daarbij zouden kunnen helpen. Verder uit deze deelnemer zich behoorlijk kritisch over de Expeditie. Hij vindt het veel luisteren en wil wat meer praktisch toepasbare inzichten en tips. Weer vind ik dit vervelend om te horen en merk dat ik de kritiek

persoonlijk opvat en weer meteen wil repareren. Verder ervaar ik de coachingsgesprekken als een waardevolle manier om deelnemers te helpen. Dit doe ik vooral door verhelderende vragen te stellen en mee te zoeken naar hulpbronnen in of buiten zichzelf die ze kunnen aanwenden voor hun uitdaging. Tot nu toe lukt dat aardig en krijg ik complimenten over de open en mede-onderzoekende manier.

De middag staat in het teken van de masterclass over duurzame merken. Die wordt ingeleid door de betrokkene van Nyenrode die iets presenteert over 'the glass ceiling of CSR' (Nijhof & Jeurissen, 2010) en de kracht van het in beweging krijgen van mensen door goed te communiceren over MVO. De inzichten van de gastspreker, Bart Bruggenwirth, over de 'maatschappelijke betekenis van je merk' passen de deelnemers in een oefening toe op een van de bedrijven uit het subgroepje. Het is een oefening om het bedrijf meer op systeemniveau en in verbinding met zijn context te leren zien.

De vignetopdracht die ik hierbij meegeef luidt als volgt:

DE BETEKENIS/BEDOELING VAN JOUW MERK

1. Omschrijf de betekenis/bedoeling/beloofte van jouw merk. Aan welk maatschappelijk of ecologisch doel dragen jullie bij?
2. Stel dezelfde vraag ook aan enkele collega's. Hoe reageren zij?
3. Omschrijf wat er zou moeten veranderen om die belofte waar te maken.

Uiteindelijk leveren zes deelnemers hun vignet aan.

Dag 4

Weer een maand later is dag 4 die draait om de vraag: 'Hoe kan ik het verduurzamingsproces meetbaar en hanteerbaar maken?'. De focus ligt hierbij op MVO-meetinstrumenten en standaarden. Het onderdeel dat in mijn beleving het meest te maken heeft met de 'high grounds' van MVO en maar tot op zekere hoogte helpt bij de echte trage vragen en dilemma's. Toch merk ik in gesprekken dat tools en instrumenten vaak gebruikt worden en dus een belangrijk onderdeel van de professionele gereedschapskist zijn. Dit zet me aan het denken. Misschien is hun nut toch groter dan ik zelf denk, ze geven cijfers en een in bedrijven en organisaties geaccepteerde taal aan de nogal eens als vaag bestempelde term duurzaamheid. Dit is interessant in het licht van mijn onderzoek.

In de ochtend vinden er wederom pitches en coachingsgesprekken plaats. De sfeer is nog steeds heel open en betrokken. Dit uit zich tijdens de pitches wederom in allerlei prikkelende en behulpzame vragen en reflecties. Zelf voer ik twee coachingsgesprekken die ochtend. De eerste deelneemster die ik spreek zit met de vraag hoe ze het best een stakeholderdialoog kan vormgeven. Ik geef haar wat tips en breng haar in contact met een collega-expert. Verder spreken we over

de waarde van certificering en auditing. Zij is daar best kritisch over, het geeft volgens haar een beperkte blik op de werkelijkheid. Ze voelt eigenlijk meer voor wat zij noemt de 'grijze' benadering van MVO, daarin hebben we nog niet op alles antwoorden, maar zijn er manieren, zoals de dialoog met stakeholders en ketensamenwerking om die te vinden. Daarna aan de koffietafel voer ik nog een interessant kort gesprek met een andere deelnemer die aangeeft dat hij zich binnen zijn organisatie steeds meer in netwerkjes begeeft om de 'onderstroom' mee te krijgen. Het tweede coachingsgesprek verloopt een beetje moeizaam. De kwestie waar de deelnemer mee zit heeft te maken met het verdienenmodel. Haar organisatie heeft interessante duurzame diensten in de aanbieding, maar het lukt nog niet goed om deze aan de man te brengen. De inhoud klopt en er is veel enthousiasme, maar het stukt op het prijskaartje en het doen. Ik kan hier ook lastig een pasklare oplossing voor bedenken, en heb het gevoel dat ze hier teleurgesteld over is. Deze drie voorbeelden tonen voor mij aan dat MVO-managers met diverse lastige praktijkvragen worstelen waarvoor inderdaad geen 'quick fix' te geven is, maar dat sommige daar in eerste instantie wel om vragen. Dit plaatst mij telkens voor een dilemma: de ander blij maken met een oplossing, of in lijn met mijn eigen overtuiging dat die oplossing er niet altijd is handelen? De praktische wijsheid die getoond wordt door de coachee met de grijze benadering en degene die contact zoekt met de onderstroom, doen me beseffen dat precies dit de waardevolle opbrengsten zijn van de Expeditie die we veel meer met elkaar moeten delen.

In de middag geven experts Lars Moratis en Marjolein Baghuis presentaties over de rol van MVO-standaarden. De groep noemt voor- en nadelen van deze instrumenten. Ook gaat het over de rol die keurmerken en certificering hebben richting de consument. Veel van de gesprekken zijn terug te voeren op de spanning tussen zekerheid, controle, rationaliteit en zichtbaarheid versus impact, innovatie, een stap extra zetten, beleving en emotie. De meeste deelnemers gebruiken met hun organisatie wel een of meerdere standaarden, dit is in een voorbereidende opdracht geïnventariseerd. De kritische dialoog die hierover ontstaat en het feit dat, ondanks de (schijn)zekerheid die deze instrumenten de zoekende MVO-professionals bieden, deelnemers aangeven dat er meer nodig is, vind ik mooi om te observeren. Er komt een openlijk zoeken en reflecteren in dit nagesprek naar voren.

Aan het einde van de dag wordt iedereen opgeroepen om alvast een bondgenoot uit te nodigen voor dag 6. Dit kan gaan om degene die bij de intake was, de leidinggevende of directeur, of iemand anders zoals een directe collega of een stakeholder. De groep reageert wat huiverig om iemand drie uur lang mee te vragen, dit wordt gezien als een behoorlijke tijdsinvestering, zeker van mensen op

dat level in de organisatie. Deelnemers willen die investering goed kunnen verantwoorden door te vertellen wat de dag zal opleveren.

Vignet opdracht 3 luidt als volgt:

“METEN” is WETEN

1. Bij vignet 1 en 2 heb je onderzoek gedaan naar

-Stip op de horizon van je organisatie

-De bedoeling van je merk

Geef (zelf) een cijfer van 1 tot 10 voor: Hoe ver zijn jullie op weg ?

2. Welke vraag kun je aan collega's stellen om te toetsen of jouw beeld van vraag 1 klopt ? (*)

3. Op welke manieren (**) kun je nog meer toetsen / meten hoe ver jullie op weg zijn ?

(*) formuleer letterlijk de te stellen vraag en deel deze met je collega-deelnemers.

(**) welke goede voorbeelden en tools heb je om te delen?

Slechts één deelnemer levert dit vignet aan. Het feit dat ik steeds minder vignetten terugkrijg, interpreteer ik alsof men er dus geen behoefte aan heeft, of te weinig meerwaarde van ervaart. Ik besluit er ook niet al te erg achteraan te zitten, omdat ik inschat dat men dat vervelend vindt en ik daarmee te veel plek in zou nemen voor mijn onderzoek. Ik deel met de groep dat er weinig vignetten worden ingeleverd en dat men dit ook alleen moet doen als ze er zelf het nut van inzien.

Dag 5

Van de fase waarin de focus lag op richting en impact vanuit de organisatie naar de omgeving toe (systeemniveau), verleggen we de invulling van de dagen nu naar het 'pragmatisch organiseren' op het niveau van de organisatie zelf. Vandaag draait het dan ook om de vraag: 'Hoe kan ik op een pragmatische en effectieve wijze de impact van MVO vergroten?'

Ik begin steeds meer te merken dat deelnemers elkaar inspireren tot dingen anders *doen*. Zo presenteert deze ochtend tijdens de pitches een deelnemer haar MVO-beleid in mooi opgemaakte infographics. Ze is op dit idee gebracht door een eerdere pitch van een andere deelnemer. Er is vanuit de groep veel bewondering voor. Dit is voor mij een wat nieuwer element dat zijn intrede doet in de Expeditie. Eerder werd er in de ochtenden vooral veel gedeeld, gereflecteerd en met elkaar meegedacht. Nu zie je ook dat deelnemers in hun eigen organisatie dus ook andere dingen zijn gaan doen.

Die ochtend voer ik weer twee coachgesprekken. In het eerste geval vertelt de deelnemer dat ze het gevoel heeft dat de Expeditie niet synchroon loopt met haar

eigen professionele ontwikkeling in de organisatie. Soms zijn we tijdens de Expeditiedagen al 'stappen verder' dan zij zelf is. Ze geeft aan zich bijvoorbeeld onzeker te voelen over het intern echt op de agenda zetten van hun duurzaamheidsimpact. Het is nog steeds iets wat er voor haar gevoel een beetje bij komt en ze kan geen goede antwoorden geven wanneer collega's vragen stellen over wat het financieel oplevert. Ik vind het wederom jammer om te merken dat een deelnemer niet geheel tevreden is met het traject, maar in plaats van in de stress of 'fixstand' te schieten, besluit ik dat we beter samen kunnen bedenken we wat ze allemaal kan doen om zich hier steviger in te gaan voelen. Dit lukt goed. In het tweede coachgesprek die ochtend geeft een deelnemer aan dat hij door drukte onvoldoende toekomt aan het toepassen van de kennis en inzichten uit de Expeditie. Wanneer we hierover doorpraten blijkt tijd niet eens de grootste boosdoener. We concluderen gedurende het gesprek dat het huidige duurzaamheidsbeleid van zijn organisatie onvoldoende 'realistisch' is en op de schop zal moeten voordat hij echt nieuwe activiteiten kan uitrollen. Zijn aandacht zou dus momenteel eerst naar de strategie moeten uitgaan en niet naar de operatie. Daarbij zegt hij een 'aha-moment' dat hij heeft ervaren tijdens de masterclass van Bart Bruggenwirth te gaan toepassen op de eigen situatie door stil te staan bij de kernkwaliteit van hun organisatie: de gevestigdheid in de natuur. Iets wat van belang is voor hun voortbestaan. Hij geeft aan erg blij te zijn met dit inzicht uit de coaching. Voor mij vormen dit twee mooie voorbeelden van wat het samen onderzoeken van praktijken en de verbinding en gevoel van gezelschapsvorming die hierdoor ontstaan kunnen opleveren aan praktische wijsheid. Ik voel me er ook als onderzoeker veel prettiger bij om deze verbinding op te zoeken in plaats van te observeren.

Halverwege de Expeditie voelen we de behoefte om zowel met de groep als met z'n drieën vanuit de begeleiding te evalueren hoe het proces verloopt. Dit om twee redenen. Af en toe vernemen we wat kritische geluiden van de deelnemers. Daarnaast hebben we al een interesselijst voor een tweede Expeditie en willen bij de vormgeving daarvan de ervaringen van deze eerste ronde tijdig meenemen. Daarom heb ik een moment voorgesteld in de vorm van een 'action lunch' om met elkaar stil te staan bij het geleerde en toegepaste tot nu toe. Iedereen heeft van tevoren de volgende vraag gekregen: 'Welke kennis/inzichten heb je tot nu toe opgedaan? Wat heb je daarmee gedaan in de praktijk? En wat heb je daarvan geleerd?'. We hebben deze vragen ook op placemats gezet met daarop in elke hoek ruimte voor een deelnemer om zijn input op te schrijven en in groepjes van vier het gesprek over aan te gaan. Het voelt goed om ruimte te creëren voor dit gesprek. Allereerst omdat de deelnemers er de gelegenheid krijgen even uit te zoomen op zichzelf en hun leerproces. Dit brengt inzichten die helpen om opnieuw richting te geven voor de rest van de Expeditie. Daarnaast komt er veel

nuttige informatie in naar voren ten aanzien van de verdere invulling van de Expeditie. We bespreken dan ook als begeleiders naar aanleiding van wat er uit de groep naar voren komt onze eigen bevindingen met elkaar tijdens een overleg. We concluderen dat we richting de huidige groep meer gaan sturen op het zoeken naar verdieping rondom je persoonlijke vraagstuk met behulp van de coaching en elkaar, ook buiten de sessies om. Verder constateren we dat er nu nog vaak naar ons wordt gekeken, maar het gaat er in een Expeditie om dat je zelf verantwoordelijk bent voor je leerproces en daar actief de begeleiders en elkaar in moet opzoeken. Dit gaan we meer expliciet benoemen en aansturen. Deze groepsreflectie is opgenomen en getranscribeerd en zal meer in detail aan de orde komen in het volgende hoofdstuk.

In de middag komt MVO-manager Geanne van Arkel. Ze geeft een korte presentatie over Interface, en haar persoonlijke rol daarin. Daarna mogen deelnemers haar een voor een vragen stellen volgens de 'fishbowl-methode' (een wisselend tweegesprek waarnaar de groep luistert). Er worden veel vragen gesteld over onder andere de rol van een inspirerende CEO, het meekrijgen van mensen en het pakken van je eigen rol als MVO-manager. Geanne kan de deelnemers goed verder helpen en net als bij Carola wordt in dit onderdeel de waarde van gezelschapsvorming, het gevoel van 'MVO-managers onder elkaar' weer sterk merkbaar. Het gaat in de gesprekken echt over de materialiteit van het werk, kleine en grotere praktijkvoorbeelden, de worsteling binnen het vak en het ontwikkelen van goed werk, ook als het schuurt.

Na de pauze vertelt de betrokkene van MVO Nederland over de vier dimensies van verandering van Hans Vermaak: context, proces, psychisch en sociaal. We onderzoeken gezamenlijk aan de hand van deze vier dimensies een casus van een deelnemer. Het gaat over de relatiemanagers van haar bedrijf met duurzaamheid bij de klant aan tafel zetten. Dit gebeurt nu te weinig. Wat zou er moeten gebeuren om duurzaamheid wel mee te nemen in de primaire werkzaamheden? Vier groepsleden nemen allemaal letterlijk een van de vier dimensies in en beantwoorden vanuit die positie de vraag. Hierdoor komen er verschillende oorzaken voor het probleem, maar ook oplossingen naar voren. De inbrenger geeft aan door deze reflectievorm echt nieuwe inzichten te hebben opgedaan en de deelnemers vinden het leuk om zich zo in te leven; je 'voelt' de verschillende posities in het bedrijf en geeft ze een stem. Je ziet letterlijk de botsing tussen de verschillende waarden die ze vertegenwoordigen ontstaan. Maar er is ook iemand die opmerkt dat het 'een hoog spelletjesgehalte' heeft. Opdracht voor de volgende keer is om een vraag te bedenken die je samen met je bondgenoot de volgende sessie wil inbrengen.

Dag 6

Een maand later op dag 6, gaat het over verbinding maken met mensen in de organisatie waarvan je afhankelijk bent of die jou als MVO-manager verder kunnen helpen: ‘Welke bondgenoten kunnen mij helpen bij mijn rol als MVO-manager?’.

De ochtend start weer met coachgesprekken en pitches. Naast een gesprek over zijn inhoudelijke worsteling, koppelt de MVO-manager die ik spreek terug dat hij nu pas het belang inziet van bondgenoten betrekken en dus ook van de vignetten. Hij zegt dat hij het beter zou vinden als we dat wat meer leidend hadden laten zijn en verplicht hadden. Hij vindt dat mijn inbreng heel waardevol is en dat ik me ook meer had mogen profileren. Hij zegt dat ik hem juist door mijn onderzoekende houding en het stellen van vragen verder help. Ik vind dit fijn om te horen, maar ook lastig hoe ik hiermee om moet gaan. Ik zoek sowieso al de hele tijd naar mijn rol. Is die vooral onderzoekend, observerend, vragen stellend, danwel vooral verbindend, horizontaal, medeonderzoekend, of ook richting gevend en me meer profilerend? En als dat laatste, zo blijkt nu, gewaardeerd wordt en wel meer had mogen zijn, heb ik dan mijn kans gemist door me vooral bescheiden en bijna onzichtbaar op te stellen, bijvoorbeeld niet achter de vignetten aan te zitten? Had ik het allemaal anders kunnen doen? Deze twijfels en vragen zijn een bekend probleem voor me dat tijdens de Expeditie, ook nu weer, op scherp komt te staan. Na het signaal dat ik er nu weer over krijg, besluit ik beter op te letten wanneer het zich voordoet en erop te letten, dat ik een keuze heb om me meer te laten zien.

In de middag neemt men een ‘bondgenoot’ mee. De deelnemers zijn in de maanden ervoor opgeroepen om iemand mee te nemen die hij/zij nodig heeft in deze fase van de MVO Expeditie om de volgende stappen te kunnen zetten. Dit veroorzaakt wat spanning en onrust in de groep die zichtbaar wordt in bijvoorbeeld onderstaande mailwisseling:

Een deelnemer stuurt:

“Misschien toch nog even bespreken donderdag, maar ik heb persoonlijk moeite om te formuleren wat een directie lid komt doen bij dag 6. Wat is de toegevoegde waarde? Wat krijgt hij/zij mee? En wat zijn de verwachtingen voor zijn/haar bijdrage. Ik heb dan ook nog geen uitnodiging gestuurd, maar puur omdat het voor mij oncomfortabel voelt om een dag in de agenda van, in mijn geval, de CCO te vragen. Het kan goed zijn dat de agenda's al vol gepland staan. [...]kunnen jullie meer info geven over het programma van de dag? En doel(stelling) van de aanwezigheid van een RvB/Directie lid? En misschien ook wel belangrijk om te weten: wie nemen de medecursisten

mee? Denk dat een beetje afstemming wel vereist is. Ik zou het vervelend vinden als straks toch mijn CCO er zit en verder geen directieleden.”

Iemand reageert:

“Beste allemaal,

Om dezelfde reden heb ik ook nog geen uitnodiging intern verstuurd.

Ik krijg nog niet helemaal feeling bij wat we die dag precies gaan doen en wat de toegevoegde waarde is van hun aanwezigheid.

Ik begrijp helemaal dat er op dat niveau committent getoond moet worden.

Ik worstel zelf alleen nog met de vraag of ik ze voldoende kan overtuigen hiervoor een middag vrij te plannen in hun agenda om ze daarover in ons programma voor te laten lichten en mee te laten praten.

Wat mij betreft een goed idee om het hierover met elkaar te hebben donderdag.

@ [deelnemer 1]: Iemand van de RvB krijg ik niet mee, dus als er iemand meegaat zal het een directeur worden die ook in onze stuurgroep Duurzaamheid zit. Of de agenda dat ook toelaat is nog spannend.”

Deelnemer 3 reageert:

“Hi all, om diezelfde reden denk ik eraan twee mensen uit te nodigen die ik bij het onderwerp in de nabije toekomst een grote rol vind spelen. Managers zijn er al genoeg. Ik zie de kracht bij de denkers en doeners in de organisatie die het verder kunnen brengen.”

Als begeleiders van de trektocht overwegen we eigenlijk geen enkel moment om het idee af te blazen. Het lijkt ons zo waardevol om vanuit verbinding een middag van de Expeditie met een bondgenoot door te maken. Wel willen we de deelnemers zelf de ruimte geven om te bepalen wie het wordt. Dat benadrukken we nog een keer in ons antwoord op de mailwisseling:

“Beste deelnemers,

We merken dat de insteek voor dag 6 (februari) nog veel vragen oproept.

Begrijpelijk want het is ongebruikelijk om anderen mee te vragen naar een training en ook voor ons is dit nieuw. Laten we het komende donderdag verder bespreken met elkaar. Wat ons betreft staat niks vast behalve dat het toegevoegde waarde moet hebben voor jullie traject / Expeditie.

Verder is de achtergrond van deze dag dat we er vanuit gaan dat iedereen bondgenoten nodig heeft bij het verder vormgeven van het MVO-traject. Daar willen we op dag 6 een podium voor creëren. Dat kunnen bondgenoten in de Raad van Bestuur zijn, maar het mogen ook anderen zijn. Dezelfde dynamiek merkten we ook bij de intake gesprekken, waar het bij sommige deelnemers logisch was om dat met iemand uit het bestuur te doen terwijl het bij anderen beter paste om iemand uit een ander deel van de organisatie te betrekken. Neem de vrijheid die voor jou het beste past.”

Dit antwoord en de verdere bespreking helpen, de onrust lijkt te verdwijnen. Verder sturen we iedereen een maand ervoor alvast een uitnodigingstekst die naar eigen wens omgevormd kan worden richting de bondgenoot die ze uitnodigen. Ook doen we een oproep om een ‘cruciaal vraagstuk’ te bedenken dat je die dag samen inbrengt.

Er zijn vandaag twee deelnemers ziek en een deelnemer heeft aangegeven niet te willen komen, omdat hij verwacht dat deze dag voor hem minder van waarde zal zijn. Verder heeft iedereen een bondgenoot mee, behalve de deelnemer die stage loopt. In de meeste gevallen is dat een leidinggevende of directielid, in een enkel geval is dat een zakenpartner (stakeholder) met dezelfde duurzaamheidsintenties. In een voorstelronde in open kring spreken de bondgenoten zich uit over de deelnemers en over de wensen en ambities op het gebied van MVO. Je ziet aan de deelnemers dat ze het leuk en lichtelijk spannend vinden dat er door hun bondgenoot iets over ze gezegd wordt. De sfeer is goed en uitgelaten. Verschillende bondgenoten geven aan dat ze het bijzonder vinden om een stukje mee te maken van deze Expeditie waar ze vaak al veel over gehoord hebben van de deelnemer. Ook vinden veel gasten het mooi om een keer op Nyenrode te zijn, we zitten die dag in het kasteel.

De betrokkene van Nyenrode geeft vervolgens een presentatie over het strategisch inbedden van MVO. Er komen veel vragen uit de groep die gaan over de invloed van leiders en beslissers op de MVO-impact die een bedrijf kan maken, zowel in positieve als negatieve zin. De (mogelijke) botsing die plaatsvindt van waarden op de verschillende niveaus, persoonlijke vakmanschapswaarden, organisatiebelangen en systemische eisen van de markt en sector worden hierin sterk voelbaar. Hierna gaan de deelnemers uiteen in groepjes voor speed-intervisie over een vooraf door hen ingebracht vraagstuk. De speed-intervisie houdt in dat binnen een tijdsbestek van een half uur enkele intervise stappen worden doorlopen in groepjes van vier tot zes. De intervise verloopt goed, iedereen brengt een vraagstuk in en doet enthousiast mee. We eindigen met de hele groep weer bij elkaar in een ruimte. Gevraagd wordt om op te schrijven wat iedereen morgen gaat doen, in een ronde deelt de groep dit met elkaar. Iedereen heeft een of meerdere acties geformuleerd die volgende week al opgepakt kunnen worden. Dit geeft een positieve sfeer. Tot slot geeft de groep nog feedback op de middag. Teruggekoppeld wordt dat de intervise een goede vorm had, dat er nuttige theorie werd aangeboden, en dat ondanks eerdere twijfels het achteraf ‘super nuttig’ blijkt om dit met bondgenoten te doen. Ook wordt door meerdere deelnemers beaamd dat de groep zelf verder wil gaan ‘reizen’ na afloop van de Expeditie. Het met elkaar bespreken van vraagstukken, dilemma’s en oplossingen werkt goed.

Dag 7

De laatste dag, de afsluiting van de reis, vindt plaats bij een deelnemer op locatie. Een groot deel van de groep heeft daar tevens de nacht doorgebracht. Wanneer wij aankomen hebben ze net ontbeten en praten ze nog wat na over de gezelligheid de avond en nacht ervoor. De sfeer en band tussen het grootste deel van de groep is zeer goed. Een deelnemer, die er de vorige keer ook niet bij was, doet hier niet aan mee, maar dit vormt verder geen probleem, hij blijft betrokken bij de groep. Vandaag staat in het teken van de vraag: 'Wat is mijn oogst van de MVO-Expeditie?'. Ik merk dat ik dit een spannende dag vind. In de afgelopen weken heb ik regelmatig zeer betrokken, maar kritische feedback en geluiden opgevangen van de deelnemers die vaak neerkomen op de spanning tussen moerassigheid en samen zoeken versus oplossingen aangereikt krijgen van de 'high grounds'. Vandaag is voor mijn gevoel de laatste kans om dit nog te beïnvloeden. Ik bespeur bij mezelf dus nog steeds de neiging om dit te willen repareren. Verder ben ik van plan om naast de formele evaluatie via een formulier dat per mail verzonden wordt, ook aan het eind van deze sessie met elkaar terug te blikken en te evalueren. Tot nu toe vind ik dat steeds een fijne manier om om te gaan met de kritiek, in een open gesprek gaat daar, althans voor mij, de lading wat van af.

Van tevoren hebben we iedereen per mail gevraagd antwoorden te formuleren op de vragen:

- Lees het artikel van Avastone (bijlage) nogmaals door, vallen je nu tegen het eind van de Expeditie nieuwe dingen op in vergelijking met de start?
- Welke inzichten uit de Expeditie hebben voor versnelling gezorgd op het niveau van:
 - o jezelf als individu;
 - o het pragmatisch doen en organiseren;
 - o de missie/visie/belofte van je organisatie?
- Hoe zorg je ervoor dat MVO in jouw organisatie 'independent of time and person' blijft? Betrek in je antwoord bijvoorbeeld vragen als:
 - o Op welke persoon hangt de verduurzaming het meest binnen de eigen organisatie? En als deze persoon wat anders gaat doen, hoe zeker weet je dat de verduurzaming doorgaat? Waarom? En wat zou je nog meer kunnen doen om te zorgen dat het niet afhangt van deze persoon?
 - o Stel dat de economische omstandigheden minder worden, hoe zeker weet je dat de verduurzaming doorgaat? Waarom? En wat zou je nog meer kunnen doen om te zorgen dat de verduurzaming doorgaat, ook bij economische tegenwind?

We starten de dag met een feedbackoefening op individueel niveau. Deelnemers verdelen zich in groepjes en schrijven allereerst voor zichzelf op een flipover op

waar ze trots op zijn, oftewel wat ze bereikt hebben binnen deze Expeditie en waar ze zich nog op willen ontwikkelen. Daarna geven de groepsgenoten om de beurt feedback aan een persoon die centraal staat. Volgens de volgende vragen:

- 1 Ik heb je zien groeien vannaar.....
- 2 De kwaliteit(en) die je hebt en waar je nog meer gebruik van zou kunnen maken.....
- 3 Ik waardeer je omdat,

De oefening verloopt goed, maar loopt wel behoorlijk uit, men neemt ruim de tijd voor het geven en bespreken van de feedback. Terwijl ik rondloop en meeluister hoor ik ook al wat evaluerende beschouwingen over de gehele Expeditie.

Wanneer we weer bij elkaar zitten toont de betrokkene van Nyenrode vier door hem uitgewerkte modellen die een 'kapstok voor de MVO-Expeditie' kunnen vormen. Er is namelijk uit de groep kritiek gekomen op het feit dat de samenhang tussen de verschillende dagen niet altijd duidelijk was. Hij heeft daarin de richtinggevende vragen van elke Expeditie dag gekoppeld aan een bestaand model dat eerder aan bod is gekomen tijdens een van zijn colleges: het 'Gear-model' van Avastone (McEwen & Schmidt, 2007) dat gaat over versnellen van MVO; een model over de verschillende rollen van de MVO-manager; een model over de benodigde competenties; het integral-theory model van Ken Wilber (Wilber, 2001); en een backcasting model gebaseerd op de Natural Step. Doel is toetsen bij de groep wat zij een logische kapstok vinden om de structuur van de expeditie mee te tonen, zo kan het eventueel gebruikt worden als nieuw kader voor de volgende Expeditie. Hier komt wat kritiek op uit de groep, ze hadden liever zelf nog wat 'gekregen' in plaats van dat ze nu moeten meedenken voor een volgende groep. Er ontstaat een behoorlijk gespannen en kritische sfeer en we voelen de drang om het gesprek naar een ander niveau te trekken om verder in te kunnen gaan op de kritiek.

We gaan als vanzelf over in de evaluatie met de groep. Er komen hele positieve geluiden naar voren en negatieve. Soms vind ik het er daarbij behoorlijk fel aan toegaan, er lijken deelnemers echt niet tevreden over wat er is aangeboden tijdens de Expeditie. Anderen spreken dit juist tegen en gaan hier tegenin. Zo ontstaat er een levendig en heel open gesprek. Toch vind ik het lastig dat er ook zulke kritische geluiden zijn en merk dat ik dat mezelf erg aantrek. Het voelt wederom als een falen dat ondanks alle pogingen die we hebben gedaan, en die ook ik heb gedaan om de deelnemers tevreden te stellen met het proces, er nog steeds zoveel kritische geluiden zijn. Ook baal ik dat dit erop lijkt te wijzen dat het niet gelukt is het gevoel te creëren van gezamenlijke zoek- en trektocht met daarin een gedeeld besef dat voor de plekken der moeite die deelnemers hebben ingebracht simpelweg geen standaard oplossingen bestaan. Hebben wij dan wel

die indruk gewekt? Er schieten allerlei oordelen en vragen door mijn hoofd, maar ik probeer dit zo min mogelijk te laten zien, want heb het idee dat dat niet professioneel is en wel het laatste is waar ze nu op zitten te wachten. Ze willen vast niet nog meer ‘zoeken’ en vragen van ons, ze wilden juist meer handvatten en antwoorden. Wel blijf ik tijdens dit eindgesprek open, rustig en verhelderende vragen stellen. Het voelt goed dat de groep zo eerlijk en open in dialoog gaat. Als ik thuiskom ben ik behoorlijk emotioneel en voel ik alsof het hele project mislukt is. Het helpt me op dat moment om op basis van wat ik allemaal gehoord heb een kort verslagje te maken met conclusies en aanbevelingen voor een volgende Expeditie.

We sluiten deze laatste dag feestelijk af met uitreiking van de certificaten van deelname en een borrel in het zonnetje. Mensen maken vervolgafspraken met elkaar en met ons. Het lijkt erop alsof dit nog niet het officiële einde van de reis is.

3.3 De materialiteit van het werk van MVO-managers

Na deze uitgebreide beschrijving van de verschillende Expeditiedagen, zal ik in deze paragraaf nader inzoomen op de materialiteit van het werk van de MVO-manager, het ambacht zelf zoals dat in het traject naar voren kwam. De complexe vraagstukken waarmee de deelnemers in de praktijk worstelen en trachten vruchtbaar om te gaan, de substantie van de dagelijkse praktijk, in dit geval wat het inhoudt om MVO te *doen*, tonen de rijkheid en complexiteit van het werk. Oftewel, in lijn met Sennett (2009): in de ‘materialiteit’ van het werk wordt de normativiteit ervan zichtbaar – hierin zie je ook het oordelen terug, evaluaties over goed en slecht en de verbondenheid met macht - en als je hierop ingrijpt kun je iets veranderen. In de ambachtelijkheid en het handelen van de MVO-managers tonen zich de specifieke waarden van het vak. Wat is specifiek ambachtelijk aan het vak van MVO-manager?

Aan de hand van de verschillende Expeditiedagen en bijbehorende leerlijnen en werkvormen is er data gegeneerd die ik gebruikt heb om hier inzichten over te verzamelen. Voor de analyse heb ik gebruik gemaakt van een rijke dataset bestaande uit allereerst de getranscribeerde geluidsopnamen van de individuele intakegesprekken en de groeps check-in op dag 1, de gezamenlijke tussenevaluatie (action lunch) en de terugkomdag; testimonials van twee deelnemers in de vorm van een gepubliceerd interview dat is afgenomen door een webredacteur van MVO Nederland, een ingevulde enquête (eindevaluatie); en mijn eigen participerende observaties en veldaantekeningen.

Allereerst heb ik in lijn met de gefundeerde theoriebenadering van Glaser en Strauss (1967) deze data doorgelezen en open gecodeerd met als leidende vraag die naar wat goed werk is en wat dat bevordert of belemmert. Tekstfragmenten

zijn geselecteerd en door middel van een of meerdere codes voorzien van een trefwoord. Door vergelijking van fragmenten afkomstig uit de verschillende interviews zijn de codes bijgesteld of samengevoegd. Dit proces, ook wel axiaal coderen genoemd, heeft een meer uniforme en valide codering tot gevolg. Ook ontstond er op deze manier al een eerste beeld van mogelijke groepen van thema's die te maken hebben met goed werk van MVO-verantwoordelijken. Uiteindelijk kwamen uit dit eerste analyseproces meer dan dertig onderwerpen naar voren. Zo bleek dat meerdere deelnemers spraken over ervaringen van natuurbeleving in hun jeugd en dit in verband brengen met het werk dat ze doen. En ook de rol van de directie, scepsis ten aanzien van begrippen als MVO en duurzaamheid, interne bondgenoten en de rol van het bedrijf ten aanzien van zijn omgeving zijn voorbeelden van onderwerpen die door meerdere deelnemers ter sprake werden gebracht. Ditzelfde proces is herhaald met als leidende vraag die naar wat dit leerproces in gezelschap, de Expeditie, heeft opgeleverd.

Om het geheel overzichtelijk en binnen het kader van dit onderzoek relevant te groeperen en presenteren zijn deze thema's vervolgens schematisch uitgewerkt binnen een richtinggevend kader van enkele centrale begrippen, 'sensitizing concepts' (Blumer, 1954; Given, 2008), uit de theorie over normatieve professionalisering die in de voorgaande hoofdstukken naar voren kwam. Daarbij onderscheid ik in lijn met het niveaudenken binnen het NP-discours (Jacobs, 2008; van den Ende & Kunneman, 2007) drie niveaus: het *persoonlijke niveau* en de met het beroep samenhangende normen en waarden, de *organisatorische context* en ten derde het *niveau van de samenleving en het ecologische systeem* waarbinnen men het beroep uitoefent. Per niveau worden niet alleen de elementen van goed werk, maar tevens de naar voren gebrachte complexiteit en *plekken der moeite* gepresenteerd, vanuit de deelnemers en ook vanuit mijzelf als mede MVO-professional. Tevens wordt aan de hand van enkele uit de data naar voren komende kerninzichten stilgestaan bij het doorlopen leer- en ontwikkelproces in de Expeditie. De bevindingen worden telkens geïllustreerd aan de hand van een of meerdere quotes. Het *first person perspective* in deze paragraaf komt deze keer vanuit de werkcontext die ik met de MVO-managers deel, het duurzaamheidswerk. In tegenstelling tot mijn reflecties in de vorige paragraaf, strekken deze eigen professionele reflecties zich dus over een bredere werkcontext uit dan enkel de Expeditie.

3.3.1 Goed werk op het individuele niveau van de MVO-manager

De deelnemers hebben veelvuldig gesproken over hun normen en waarden en visie op het beroep van MVO-manager. Dit soort onderwerpen kwam in alle gesprekken naar voren. De belangrijkste bevindingen zijn de volgende.

Persoonlijke drijfveren

De deelnemers spreken allemaal over hun persoonlijke betrokkenheid bij het vak. Vaak grijpen ze daarbij terug op ervaringen uit hun vroege jeugd, de opvoeding die ze gekregen hebben en momenten van natuurbeleving die hen hebben doen beseffen dat we goed voor de aarde moeten zorgen en waarbij ze een rol voor zichzelf weggelegd zagen.

“Ik ben opgegroeid als tuindersdochter in de polder in het Westland, dus was ook vaak buiten aan het spelen, lekker slootjes springen, vies worden, heerlijk, dat blijft me altijd nog bij als gelukkige momenten.”

“Ik kom uit hetzelfde jaar als de Club van Rome en ik maakte me eigenlijk al in 1985 heel erg boos over de zure regen problematiek, nou volledig onbegrepen in de brugklas met een bril zat ik in alle watertjes in Zoetermeer PH-watermetingen te doen en te publiceren in de schoolkrant.”

In de meeste gevallen zijn ze niet in een MVO-functie gestart toen ze hun carrière begonnen, maar kwam op een gegeven moment het besef te willen gaan werken in die richting. Veelal om meer voldoening en zingeving te willen ervaren in hun werk.

“Na een aantal jaren had ik eigenlijk het wel een beetje gezien op het commerciële vlak en dacht ik wil wel wat meer voldoening uit mijn werk halen. Wat vind ik nou leuk? Ik vind het echt leuk om met mensen na te denken, te sparren, creatief bezig te zijn, over de zingeving van sommige dingen te praten.”

“Maar uiteindelijk dacht ik jongens die rol van adviseur die snap ik nu wel, een offerte maken en daar een programma en mensen naartoe sturen ook. Ik wil wel eens werken aan impact.”

“Eigenlijk na een jaar kwam ik erachter dat ik de organisatieadvieskant aan organisaties heel leuk vond, maar sec bezig met euro's, winst maken, dat dat me inhoudelijk niet boeide.”

Sommigen hebben zelf bewust de overstap naar het duurzaamheidswerk gemaakt, bij anderen kwam het meer 'toevallig' op hun pad.

“En toen werd er gezegd van ja er moet iemand zijn die dat ook gaat uitrollen, ik was hiervoor trainee en toen had ik zoiets van nou dat lijkt mij wel heel leuk om te doen, toen ben ik programmanager duurzaamheid geworden.”

Deelnemers gaan ook in op het gevoel van zingeving en bevlogenheid dat werken op dit vlak hen biedt. Dat kan veroorzaakt worden door het onderwerp van het werk, het zorgen voor de aarde, omgang met mensen, meedenken over de toekomst van bedrijven, maar ook door de veranderkundige en procesmatige aspecten van het werk.

“Nou ik merk ook dat dat bij mij echt... Van deze onderwerpen gaat gewoon echt het vlammetje branden. En ik zit officieel in de afdeling strategie en daar doe ik ook mijn roadmap processen beschrijven en nieuwe organisatievorm en dan vooral proces, hoe zorg ik dat anderen er inhoud bij leveren? Dat vind ik ook hartstikke leuk om te doen, want dat zijn de dingen die ik toevoeg.”

“Als ik dan terugkijk naar wat groen met mij doet, ik merk ook als ik niet lekker in mijn vel zit of er iets niet klopt in mijn hoofd, en dat kan ook heel erg werkinhoudelijk zijn he als ik moeilijke vraagstukken heb, dan werkt het voor mij het beste om naar buiten te gaan. En dan moet ik vooral bewegen dus ik moet lopen, ik moet fietsen, ik moet skaten, dat maakt eigenlijk helemaal niet uit en het maakt ook niet uit of het in het bos, in de bergen of op het strand is, maar buiten zijn in combinatie met bewegen maakt dat ik optimaal kan functioneren in mijn hoofd en ik geloof dat dat uiteindelijk is in waardecreatie wat [naam bedrijf] kan bijdragen.”

Wat nog opvalt is dat verschillende deelnemers ingaan op hun eigen kinderen wanneer ze spreken over de motivatie voor hun werk. Vaak heeft de komst van de kinderen deze drijfveren versterkt.

“Ik heb twee kinderen, waar je het uiteindelijk natuurlijk ook absoluut voor doet. En ik vind ook, dan weer terug naar het klein, wat je bij kinderen ziet vind ik ook altijd uniek. Dat als er veel strubbelingen zijn in huis he, kindjes hebben misschien veel ruzie, als je daarna zegt kom we gaan naar buiten is het van 'nee ik wil niet', en dan zijn ze buiten en dan is alles weer oké. Dus dat is voor mij een geloof waar ik heel veel energie uit put en wat me echt waarde geeft.”

Visie op functie en vakmanschap

We praten ook over het belang van deze specifieke professie voor het verder brengen van MVO in de organisatie. Sommigen zijn van mening dat er zonder deze functie niet veel zou gebeuren.

“Ik denk dat als wij nu op korte termijn, als wij er morgen niet meer zouden zijn gaat er gewoon geen fluit meer mee gebeuren.”

De deelnemers zijn vaak trots op hun baan, benoemen bijvoorbeeld dat ze er echt meerwaarde mee kunnen creëren of bestempelen de rol als een van de leukste functies die er is.

“Ik zeg altijd ik heb met afstand de allerleukste functie die je binnen zo'n bedrijf maar kan hebben, want je mag je met alles bemoeien, MVO gaat natuurlijk ook over alles, dus dat is heel erg leuk om te doen.”

Qua rol zien meerdere deelnemers zichzelf als spin in het web. Op de hoogte van veel van wat er binnen en buiten de organisatie speelt op duurzaamheidsgebied en degene die dit constant aan elkaar verbindt.

“Verbinder, het is echt verbinden, bij mekaar brengen denk ik. En ook wel organiseren, als ik nou kijk naar afgelopen jaar he, als je impact hebt, heb je ook nog eens een juridische constructie binnen [naam bedrijf] waarbij je een aantal stakeholders heel hard nodig hebt omdat we eigenlijk maar een deel van het OV-systeem bedienen, de infra gebeurt weer ergens anders, dus het bij elkaar brengen van die mensen, het komen tot goede initiatieven.”

“En toen ben ik een paar keer met hem gaan praten en dingen laten zien, en toen dacht hij oké dan moeten we het toch maar gaan doen.”

Het gaat daarbij niet alleen om inhoudelijke kennis, maar een van de belangrijkste kenmerken voor het goed kunnen uitvoeren van dit beroep zo constateren we, is het kennen van mensen, zowel intern als extern. Simpelweg om de duurzame beweging en het aantal MVO-activiteiten te vergroten, maar ook om tot onverwachte oplossingen voor duurzaamheidsvraagstukken te komen.

“Ik denk dat mijn grootste voordeel is dat ik al een poosje hier zit en mensen ken en ik weet dat ik weerstand kan gaan krijgen.”

“Je praat gewoon heel erg veel met mensen, als dan iemand zegt ja je moet met die praten, nou dan ga ik weer ‘hallo ik wil graag een afspraak met jou’.”

“Ik denk dat je juist heel veel bereikt door veel mensen te kennen, te spreken, erop in te spelen. Nou ja goed, jezelf goed weten uit te nodigen voor werkoverleggen, om het juist daar ook weer eens onder de aandacht te brengen.”

Verschillende deelnemers geven aan dat als ze nieuw in het bedrijf in deze functie terecht waren gekomen ze veel minder voor elkaar hadden gekregen dan vanuit een reeds bestaande situatie. Het helpt om het bedrijf en de mensen al goed te kennen.

“Waarom hebben ze mij gevraagd? Ik denk omdat ik er al een poosje ben, we hebben een vrij grote organisatie en ik ken ook vrij veel mensen in het bedrijf en ik denk dat de grootste klus is om echt iedereen mee te krijgen en ik denk als je als buitenstaander bij ons in het bedrijf komt dan is het al heel snel dat ze zeggen van ‘ja dat gaat je echt niet lukken’.”

Je merkt daarbij dat de meer beginnende MVO-managers vaak nog bezig zijn met het verstevigen van hun kennis en vaardigheden om deze rol goed te kunnen uitoefenen.

“Ja voor een deel kan je het zelf doen, maar voor een deel is het ook dat die ander jou die rol gunt omdat je in zijn of haar ogen voldoende geschoold bent en capabel bent, soms is dat gewoon zo.”

“Mijn rol als MVO-manager moet nog echt gaan beginnen hoor, moet ik echt nog invulling gaan geven inderdaad. Die discussie intern hebben we vanochtend nog gevoerd van hoeveel ruimte ga ik krijgen om hier invulling aan te gaan geven.”

Plekken der moeite

Deze ‘spin-in-het-web-rol’ is dus veelzijdig, afwisselend en past bij persoonlijke drijfveren, maar wordt ook ervaren als een zware taak die veel van je vergt. Het ‘volhouden’ is een thema. Veelal omdat je de enige bent die verantwoordelijk is voor het onderwerp duurzaamheid, daardoor vaak voor van alles ingeschakeld wordt en er daarmee een grote tijdsdruk wordt ervaren. Een leidinggevende vertelt tijdens de intake:

“Dus eigenlijk is haar kwaliteit ook een beetje haar valkuil, want als je door mensen gezien wordt als de alwetende verteller, dan gaat iedereen die wat minder kennis heeft, vindt het dan heel prettig om in zijn eigen comfort zone te blijven, gaat achteruit stappen.”

En een deelnemer:

“Ik heb 14 uur per week om daar wat mee te doen. Nou dat maakt meteen dus mijn probleem wel duidelijk, want ik heb niet de tijd.”

Het gaat in de gesprekken ook over de manier waarop de deelnemers in hun functie intern gezien worden, waarop men ze herkent en bevraagt. Hier speelt vaak het spanningsveld tussen zelf veel naar je toe trekken en ruimte laten aan anderen om invulling te geven aan MVO. Het niet iets van een persoon laten zijn, maar van iedereen. En tegelijkertijd wel richting geven en de juiste koers willen uitzetten.

“Dat ik dus ook waardering heb binnen de organisatie vanuit MVO voor wat we wel niet allemaal aan het doen zijn, in plaats van dat je zelf de poten onder je gat vandaan rent om daarna het gesprek aan te gaan met iemand die zegt ‘ja wat doen we eigenlijk?’. Weet je die is uit balans nog, die zit nog niet goed in balans denk ik.”

“Ik wil niet in iemands weg zitten, maar wil wel iemand prikkelen, dus nou daar zit ik af en toe weleens naar te zoeken, hoe krijg je dat dan voor elkaar?”

Persoonlijke reflecties:

Ik herken veel van wat de deelnemers vertellen over hun persoonlijke betrokkenheid. Ook ik voel me al van kinds af aan onderdeel van een groter geheel, ben me heel bewust van hoeveel waarde er besloten ligt in de natuur, andere levensvormen en de verantwoordelijkheid die we daarin hebben. Voor mij

voelt het doen van duurzaam werk voor een leefbare aarde dan ook als enige optie om mijn werk als zingevend en betekenisvol te ervaren. In de gesprekken met elkaar over ons werk, bemerk ik elke keer weer dat dit gevoel ons bindt. Dat we ons allemaal richten op dezelfde waarden en 'opdracht'. Een gevoel van bevlogenheid, intrinsieke motivatie, het goede willen doen voor de mensen en wereld om je heen. Niet alleen een verbinding die met elkaar tot stand komt door een gevoel van herkenning en kameraadschap, maar ook de verbinding met iets groters, zoals natuur, de aarde, de volgende generaties. Het is opvallend hoe expliciet aanwezig die grote zaken zijn en hoe gemakkelijk we erover spreken.

Het verschil tussen mij en de deelnemers aan de Expeditie is natuurlijk dat zij in een specifiek bedrijf werken waarin ze verantwoordelijk zijn voor de duurzame koers. Zelf werk ik op dat moment voor een organisatie die een netwerk faciliteert in duurzame ontwikkeling. Ik heb dus niet persé in mijn eigen club te maken vragen rondom het nut of de invulling van mijn rol. Maar ik herken wel degelijk de noodzaak die er is tot samenwerking, het leggen van (onverwachte) verbindingen, openstaan voor nieuwe mensen, oplossingen, handelingsrichtingen en telkens de vertaalslag maken naar een specifieke context waarin je mensen mee moet krijgen. Ik doe dat voor een veelheid aan bedrijven en organisaties en ook kortstondiger, maar een kenmerk van het werk dat ik duidelijk herken is dus wel dat voor duurzame ontwikkeling geen vaste recepten of werkwijzen bestaan. Je moet open, flexibel, nieuwsgierig en sociaal vaardig zijn, durven experimenteren. Het vraagt nogal wat om dat vol te houden. Dit delen wij als duurzaamheidsprofessionals.

De spanning tussen naar je toe trekken of loslaten herken ik ook volledig. Wederom niet binnen MVO Nederland, waar we immers met z'n allen veel kennis over duurzaamheid hebben en voor dezelfde taak staan, maar wel in mijn relatie tot bijvoorbeeld de bedrijven die ik in diverse projecten en opdrachten begeleid bij hun duurzame strategievorming. Aan de ene kant wil ik tijdens strategische sessies die ik met die bedrijven uitvoer, veel van hunzelf laten zijn, eigen vindingrijkheid en eigenaarschap stimuleren. Aan de andere kant heb ik vanuit mijn kennis over duurzame ontwikkeling en de bijbehorende problemen en oplossingen scherp waar ze heen zouden moeten bewegen, zowel inhoudelijk als qua ambitieniveau. Dus het is balanceren tussen vrij laten en sturen.

3.3.2 De rol van 'de organisatie'

De MVO-managers die in de Expeditie meedoen, doen dit allemaal vanuit hun eigen organisatie (een deelnemer vanuit een organisatie waar ze gedurende de Expeditie mag rondlopen, als een soort stagebedrijf). De casuïstiek die de

deelnemers inbrengen komt dus uit de organisatorische context en het grootste deel van hun werktijd bevinden ze zich daar middenin. Hieronder komen de belangrijkste onderwerpen en spanningsvelden aan bod op dit niveau.

Structureren en organiseren van MVO

Naast het bepalen van relevante thema's waar de organisatie zich op zou moeten richten binnen de ecologische en maatschappelijke context (zie volgende paragraaf), houdt de vraag in welke structuur hier vorm aan wordt gegeven de deelnemers in hun werk behoorlijk bezig. Soms zijn ze aangesloten op een reeds bestaande manier voor het aanvliegen van MVO.

"We hebben al heel wat jaren en ik weet echt niet precies wanneer dat begonnen is, een MVO-beleid met een MVO-officer.[...] Het is vooral op dat vlak begonnen, klein, en geprobeerd dat te ondersteunen met een stuurgroep en op die manier wat borging in de organisatie te creëren."

"Ik kan me herinneren toen ik 15 jaar geleden op sollicitatiegesprek was en vroeg of ik inzage kon krijgen in het beleidsplan voor de komende 5 jaar toen werd mij gezegd: 'Beleidsplan? We doen het al 120 jaar zonder!' En dat is ook wel heel tekenend voor dit bedrijf, je doet een uitspraak, die staat geschreven, in beton gebeiteld, maar daar kunnen we morgen een andere invulling aan geven. Daar moet je tegen kunnen. Ik kan er tegen, anders had ik er niet 15 jaar gezeten, maar wij zijn niet... wij zijn geen lineair bedrijf."

In andere gevallen zijn deelnemers zelf bezig met dit organisatievraagstuk. Vaak zijn ze op dit vlak nogal zoekend naar de beste manier van uitvoering geven aan MVO. In ieder geval is er bij vrijwel alle deelnemers sprake van een apart opgerichte MVO-werkgroep. Ook is er vaak indien de omvang van de organisatie dit vraagt, gekozen voor het opdelen in regio's waar MVO uitgerold wordt.

"Toen hebben we een commissie opgericht, vanuit de gedachtegang dat je beter kunt beginnen met een netwerkgroep dan hem in de hiërarchie te zetten, want dat was een paar keer al geprobeerd als een project en dan werkt het niet. Dus toen is er een commissie opgericht en ik ben daar de voorzitter van en de commissie bestaat min of meer uit mensen die uit verschillende domeinen vertegenwoordiger zijn, dus dat is facilitair, vastgoed, communicatie, inkoop, HR."

"Dus we hebben gezegd alle regio's moeten een regionaal duurzaamheidsplatform hebben en het zou mooi zijn als we een regionaal duurzaamheidsplan kunnen opstellen voor de komende jaren met een aantal projecten die we al kunnen uitvoeren dit jaar. Dat zou te gek zijn."

Een veel genoemd punt is dat wanneer je een nieuwe verantwoordelijkheid op het gebied van MVO belegt bij iemand, diegene dat vaak ziet als iets dat 'erbij'

komt. Tegelijkertijd willen de deelnemers graag dat het onderwerp beter geïntegreerd raakt in de organisatie en niet alleen op hun schouders rust.

“Je kunt het niet allemaal bilateraal sjeffen, daar ben je ook maar gewoon een of anderhalf voor, dus ik kan niet van al die modaliteiten de coach zijn.”

“En wat je ook triggert is hoe zetten we dan de structuur op zodat die niet afhankelijk is van ons samen of de bestuursvoorzitter die er straks komt?”

MVO integreren in het bestaande systeem, in de *business*, lijkt dan ook het streven van de meeste deelnemers. Het moet vooral niet worden gezien en ervaren als iets extra's, maar moet door het gehele bedrijf serieus genomen worden. Daarvoor wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij bestaande structuren en werkwijzen, soms tot aan beoordeling aan toe. Verschillende deelnemers spreken daarbij de wens uit dat MVO blijft beklijven, écht duurzaam wordt verankerd in de organisatie, voor het geval ze op een gegeven moment zouden vertrekken.

“Weet je, alle theorieën ten top, alle modelletjes ten top, maar how to get it in the business? Hoe ik de telefoon opneem, hoe ik het invoer, hoe een systeem ingericht is...”

“Vorig jaar hadden we echt een harde target, echt een harde kpi op duurzaamheid. Die hebben wij ook bedacht, van nou oké waar moeten ze dan aan voldoen, en dat ging dan inderdaad over want je moet het SMART kunnen maken dus dat ging over het aantal strategische gesprekken dat ze met klanten hebben gevoerd.”

Naast deze wat meer ‘harde’ kant van het organiseren van MVO in systemen en structuren, zijn de deelnemers een groot deel van hun tijd kwijt aan de ‘zachte’ kant. Het creëren van bewustwording en een cultuur voor MVO. Ze hebben hier zelf allerlei manieren voor bedacht die goed en minder goed werken.

“Nou dat was denk ik ook wel van belang in die bijeenkomst die we hier hadden door gewoon te starten met de vraag ‘Waar zijn jullie goed in?’ Met andere woorden, dan kom je vanzelf bij de onderwerpen die heel dicht bij de mensen liggen en bij dingen die je doet.”

“En toen wij eigenlijk gestart zijn, toen hadden we het idee van nou we doen, het is voordoen, samendoen, zelf doen en dat is het traject dat we met ze ingaan. We laten eerst zien hoe wij die gesprekken bij klanten voeren, dus dan doen wij het gesprek en sluiten zij aan. Daarna gaan we het samen doen, dus dan zorg je dat ieder zijn rol in het gesprek heeft en daarna doen ze het zelf. Nou dat zelf doen lukt bij een enkeling prima, maar die voelen het thema ook echt, die snappen het echt, maar bij de anderen... die trekken je er echt bij en sommige die moet je echt een beetje stalken van ik wil mee naar die klant, of... Dus ja, je

ziet een piek na zo'n event en dan zie je het ook weer wegzakken. Dat is heel jammer."

Hard en zacht vormen vaak ook weer een wisselwerking waar deelnemers over nadenken.

"Wij zullen elk initiatief dat komt, of het nou goed is of niet, zullen we serieus behandelen. Het enige is, ik geloof er zelf in dat als wij die bewustwording versterken, dat het aantal initiatieven gewoon toeneemt, omdat op dit moment de focus er niet op ligt. En ook in hun directe aansturing, bijvoorbeeld in beoordeling en dergelijke geen onderwerp van gesprek is en dat zou het wel moeten worden. Dus daar zit ook wel een sturingselement."

"We hebben ook een eigen academy. Daar zie je dat het, in onze welcome training worden wel onze missie, visie en fundamentals toegepast, of uitgelegd.[...] Daar wil ik middels de academy dan naartoe, dat als mensen die academy training hebben gevolgd, dat ze daar ook uitgaan met een, dat is dus een wannahave, een verwachting die ze voor zichzelf neerzetten, van dit ga ik het komende jaar behalen. Hoe kun je ook dat aspect weer in je performance management reviews."

Samenwerken en relaties

Op het organisatieniveau vormt ook samenwerking met anderen een belangrijk onderwerp van gesprek. Er wordt verschillende malen gesproken over interne bondgenoten en hoe belangrijk het voor MVO-verantwoordelijken is om die op te zoeken. Allereerst omdat dit plezierig is en steun geeft.

"Hij nodigt mij regelmatig uit om bij dingen aan te schuiven en ik hem, maar net een beetje hoe het loopt. Formeel vallen we dus niet onder een afdeling maar we zien het wel zo omdat we natuurlijk een beetje bondgenoten zijn hierin."

"Dus dat is een manier van werken die wij hebben tegenwoordig waarbij wij hele korte lijnen hebben en snel dingen met elkaar kunnen delen. Ja en [naam collega] en ik werken gewoon op een hele plezierige manier met elkaar samen."

Maar vooral ook omdat je er MVO veel sneller mee in de praktijk kunt brengen.

"Ja bondgenoten, mensen die je binnen ziet komen en waarvan je denkt, god jij bent iemand die ook passie heeft voor de zaak? Ik ga eens even kijken, leg wat bij hem neer, bij hem of bij haar?"

"Dat vond ik ook wel opvallend in die werkgroep bijeenkomst ja. Toen zijn die twee groepen uiteen gegaan en die groep waar ik toen in zat, zodra het maar concreet wordt, nou de creativiteit kent geen grenzen meer dan."

Alle MVO-managers geven aan dat ze mensen om zich heen hebben die meedenken, mee ontwikkelen en praktisch uitvoeren. Soms moeten ze dit

aanjagen en stimuleren, soms gaat dit vanzelf. Het helpt daarbij om niet teveel van boven op te leggen, maar juist om anderen in het ontwikkelstadium al mee te nemen.

“Ja goed kijk, de ideeën beginnen natuurlijk bij de directie en MT, maar daaromheen zit gewoon een kleine groep mensen die heel snel te benaderen zijn, en nogmaals het is een heel natuurlijk proces bij ons, die er meteen dan heel enthousiast van raken en al meteen daarover na gaan denken en mee gaan denken.”

“Die zijn vanaf het begin af aan hierin meegenomen. Wat zijn jullie wensen en eisen? Nou dat is allemaal op de grote hoop gegooid en de gemene deler is daaruit gepakt. En dat is ook wel wat we met dit project aan het doen zijn, wel van onderaf het verhaal echt laten gebeuren, want we hebben deze doelstellingen wat ik al zei. Maar het is wel de regio die mag bepalen of we meer gaan focussen op voeding, of op energie of op afval, die accenten mogen meer in de regio gelegd worden waarbij we wel een beetje proberen te sturen natuurlijk.”

Die samenwerking gaat verder dan alleen met interne bondgenoten. Ook klanten, cliënten, en andere ketenpartners worden daarbij betrokken.

“We betrekken gasten, we betrekken medewerkers, we betrekken ons netwerk, dit vind ik een ultiem doel waarin je het dus niet alleen op je eigen geïsoleerde eiland goed doet, maar dus echt een draaikolk kan neerzetten om de beweging te maken.”

“De bedoeling is ook om hun cliënten, dus verstandelijk gehandicapten erbij te betrekken. Op elke locatie moet er dus een cliënt zoals we dat noemen ook betrokken gaan worden bij het vergroenen van die locatie.”

De rol van de directie of bestuur wordt ook regelmatig in de gesprekken aangehaald. Die is zeer belangrijk voor het slagen of juist mislukken van de gewenste duurzame ontwikkeling. De meeste deelnemers werken dicht op de directie of er nauw mee samen.

“Ik denk dat als we een andere samenstelling, laat ik zeggen als we een andere krachtverhouding binnen het bestuur krijgen, dan kan het een enorme vlucht krijgen, ik zie daar een enorme kans.”

“Wat ik namelijk zie is dat bij [naam bedrijf] directies nog weleens wisselen, ik op dit moment volle bak wind mee heb met deze algemeen directeur, ook niet echt ruimte heb om daar iets in tegen te doen, want zij gaat, zij heeft een eigen visie en die is heel helder, en ik zou zo graag willen dat duurzaamheid ook duurzaam verankerd wordt en niet dat het uitgegumd wordt als zometeen de nieuwe directiewissel plaatsvindt. Dit is geen familiebedrijf.”

Verder wordt het belang van heldere communicatie ook benoemd in relatie tot het creëren van bewustwording en draagvlak onder de medewerkers. Het doel is dat iedereen snapt wat MVO in hun organisatie betekent en het verhaal steeds meer zelfstandig meeneemt richting klanten en relaties.

“Maar ook communicatie en awareness bij de medewerker, ik denk dat dat echt, we willen echt die awareness verhogen bij de medewerker, daar moeten we meer over communiceren.”

Om intern te communiceren over MVO worden verschillende vormen benoemd, zoals het opnemen in opleidings- en inwerktrajecten, intranet, benoemen tijdens personeelsdagen.

“We hebben gezegd, ons bedrijf kent vijf kernwaarden die puur op MVO geënt zijn, en daar hangen we alles aan op en we noemen die kapstok de meerwaarde van [naam bedrijf] en door dat zo expliciet te doen en in alle communicatieuitingen naar voren te brengen is dat gaan leven.”

“Daar hebben we een dag georganiseerd voor die relatiemanagers waar we een aantal klanten op het podium gezet hebben om hun verhaal te laten vertellen over duurzaamheid, want de perceptie is toch vaak dat duurzaamheid, het zijn allemaal geitenwollensokkentypes[...]”

Plekken der moeite

Toch krijgt duurzaamheid, ondanks het beleid en de structuur die ervoor zijn opgesteld, in de dagelijkse praktijk veelal geen prioriteit, zo is de beleving van veel deelnemers. Omdat andere zaken voorgaan, er niet voldoende gestuurd wordt op de duurzaamheidsdoelen, de waan van de dag focus vraagt op een ander onderwerp. Het risico bestaat dat MVO zo alweer snel van de radar verdwijnt. De volhoudbaarheid van het vak blijft terugkomen in de gesprekken.

“Ik zie toch dat wij dan geneigd zijn om, op staf en management niveau lukt het aardig om MVO ook te vertalen naar kpi's en mensen daar ook op te sturen, maar in de operatie merk ik toch als puntje bij paaltje komt er gestuurd wordt op productienormen op rendement en op allemaal van dat soort gegevens en dat dit dan snel op de achtergrond verdwijnt.”

“Er zijn best wel mensen die daarin mee willen, maar het gaat erom dat wij die mensen op de werkvloer weten te bereiken en die hebben vaak gewoon, die zijn al lang blij dat ze goede zorg kunnen leveren. Dus wat nou ik moet ook nog even aan m'n kachel denken en ik moet de deuren dicht gooien als ik even buiten een sigaret ga roken.”

“Dan zitten we daar en zijn we met z'n allen heel enthousiast en daarna gaan we eruit en de volgende dag zijn we het weer vergeten en pakt niemand het op.”

Vaak ervaren de MVO-managers dat zij dan zo ongeveer de enige in het bedrijf zijn die er nog aandacht voor proberen te vragen. Ze vinden dit vervelend, maar ze snappen dat er ook veel andere zaken belangrijk zijn.

“Het blijft duwen en trekken, als je er niets meer mee doet, dan kakt dat helemaal in, he het zakt weer naar de achtergrond, ze hebben heel veel aan hun hoofd.”

“In zo'n projectenorganisatie weet je dat al die projectvoorstellen op het laatste moment nog door Jan en alleman gecontroleerd moeten worden en om dan te denken en nu moet je ook nog even in deze heetst van de strijd met de klant nadenken over risico's of waardecreatie, dat is, dat vind ik ook best wel wat om te vragen.”

Wat de MVO-professionals merken is dat het onderwerp lang niet zo door iedereen beleefd wordt zoals ze dat zelf doen. Ze willen graag dat meer mensen enthousiast zijn over het onderwerp, het belang ervan inzien en er op eigen initiatief aan gaan bijdragen, maar het is lastig om dit voor elkaar te krijgen. Het gaat daarbij zowel om directie- en bestuursleden als om medewerkers op de werkvloer.

“Duidelijk vertellen van wat zijn nou bijvoorbeeld die value drivers? Wat houden die in, zodat mensen zelf kunnen bepalen van wat kan ik daarmee doen. [...] Ja, dat is inderdaad, daar kom ik steeds weer achter, dat dat.. en dat is ook het belangrijkste leerdoel, om het bewustzijn en betrokkenheid te vergroten en dat begint daar denk ik.”

“We doen hier bij ons waanzinnig veel, maar als ik vervolgens aan mijn collega's vraag om hun plastic in een andere bak te doen dan het papier, dan kijken ze me toch allemaal een beetje aan van na mij de zondvloed.”

Een onderwerp in lijn hiermee dat in de gesprekken vaak terugkomt, is de perceptie die men intern heeft van duurzaamheid. De betekenis die men geeft aan de term MVO of duurzaamheid bepaalt voor een belangrijk deel het draagvlak dat er voor is, en de mate van activiteiten die men bereid is te ontplooien. Het beeld dat men heeft loopt bij de bedrijven waar de deelnemers werken uiteen van iets dat puur commercieel gezien wordt, tot juist kostenverhogend. En van connotaties als vaag en geitenwollensokken, tot aan datgene wat we normaal toch ook al deden.

“Los van blokkades denk ik dat het ook nog gewoon een stuk onbekendheid is en ook onbekendheid met het feit dat dit voor onze klantgroep echt fundamenteel belangrijk wordt en dat we ons daarop onderscheiden, dus ik denk dat wij de werkvloer ook mee moeten nemen in hoe de klant naar ons als bedrijf kijkt.”

“Duur, eigenlijk als je gewoon kijkt naar de term duurzaam, het is een vreselijk woord. [...]Maar wat is dan de taal? Want dat sustainability, dat vind ik ook niks. Dus ja wat is... Maatschappelijk verantwoord ondernemen, voordat het je strot uit is, is de helft al afgehaakt.”

De term kan ook angsten oproepen voor veranderingen die nadelig kunnen uitpakken en daarmee zorgen voor scepsis.

“En ik hoor ook regelmatig mensen om me heen zeggen ‘Dit is ook zo'n modeding, het gaat ook weer een keer uitraken MVO’.”

“De angst van ga je m'n leaseauto afnemen ofzo?”

Er zijn ook verschillende ervaringen met interne weerstand.

“Ik denk uiteindelijk, maar goed misschien zie ik dat wel te zwart wit, maar dat het ook met kwaliteit van mensen te maken heeft en dat... Je ziet gewoon de afdelingen waar het wel lukt dat de managers er ook zelf echt achter staan en de afdelingen waar het niet lukt de managers het toch nog zien als iets wat ze erbij moeten doen.”

“Je tafelt het wel daar, maar je krijgt niet terug wat je erin stopt, het is geen spiegel, je krijgt de opdracht om ermee verder te gaan, maar het is niet zo dat uit die sessie hele duidelijke ambities komen... en dat heb ik ook niet in de deelsessies.”

Persoonlijke reflecties:

Het ‘organiseren van MVO’ en alle weerstand die erbij komt kijken, vormt in mijn ogen een van de meest dominante onderwerpen in de Expeditie, maar ook in mijn werk bij MVO Nederland in bredere zin. Zeker als het gaat om grote organisaties, met veel mensen en afdelingen, is het een complexe taak die vraagt om uithoudings- en incasservermogen. De worsteling die ik om me heen vaak zie op dit punt, de mensen die ik in mijn werk spreek over deze taak, vormden een belangrijke reden voor mij om dit onderzoek te gaan doen. De complexiteit en spanningen die in de kritische MVO-literatuur naar voren worden gebracht, bijvoorbeeld de spanning tussen financiële en ecologische/sociale waarden, zijn echt merkbaar en voelbaar in de praktijk. Alleen al de ruimte scheppen om hierover met elkaar van gedachten te wisselen, voelde als nuttig. Het komt weinig voor dat we elkaar als MVO-professionals hierover in alle rust opzoeken. Ik voelde me gelukkig en voldaan als ik na een Expeditiedag naar huis ging en merkte hoeveel gevoel van verbinding, kameraadschap, steun en met een beetje geluk ook nog nieuwe inzichten dit ons gegeven heeft. Het lijkt erop of het goede gezelschap bijdraagt aan de volhoudbaarheid van het duurzaamheidswerk.

Door de verschillen die er natuurlijk zijn tussen de afzonderlijke organisaties, ieder bedrijf organiseert MVO op een andere manier, overal wordt het net wat anders beleefd op de werkvloer en in de directie, is op dit niveau de spanning tussen enerzijds het toe willen naar conclusies (zo doe je dat), quick fixes, pasklare antwoorden en anderzijds uniciteit, constante worsteling, de constante ontwikkeling en veranderlijkheid binnen elke organisatie sterk merkbaar. Ook voor mezelf. Zoals in het vorige hoofdstuk al naar voren kwam, kan ik die antwoorden ook niet geven en vind ik dat op veel momenten erg vervelend, omdat ik voel dat men dat zo graag wil en verwacht. Ik kom er echter steeds meer achter dat alleen al ruimte en tijd scheppen voor deze reflecties en gesprekken een waarde op zichzelf heeft.

3.3.3 Goed MVO-werk en het maatschappelijk en ecologisch systeem

Uiteindelijk doen we dit werk allemaal om het 'beter' te doen met onze organisatie ten opzichte van de omgeving waarin we gesitueerd zijn. Om 'impact' te maken. Ook hier wordt dan ook regelmatig op ingegaan tijdens de Expeditie. Het derde niveau waarop de gesprekken zich afspelen is het niveau van de maatschappelijke en ecologische context waarin men opereert.

Richting geven en in beleid omzetten

De meeste deelnemers hebben 'het opstellen van MVO-beleid' als taak in hun portefeuille. Ze zijn vaak aangesteld op het moment dat de organisatie behoefte had aan meer focus en richting op het gebied van MVO en werden aangewezen als de persoon die hier handen en voeten aan moet geven.

"Ik wil hem heel erg afkaderen eerst op het groene. Er zijn allemaal mensen ook met de people kant bezig [...] maar ik heb hem afgekaderd. Daarom vroeg ik daarstraks durf je keuzes te maken? Ik ben ook heel, het is een mega organisatie en als ik op alles ga sturen, ja dan is het niet te behappen."

Diverse deelnemers geven aan dat ze daarmee gestart zijn door te inventariseren wat er al aan MVO-activiteiten wordt ontplooid. Soms worden die activiteiten nog niet als zodanig benoemd en vormt deze inventarisatie meteen een kans om het interne bewustzijn te vergroten.

"Dat betekent in eerste instantie dat je dus veel meer de initiatieven die er liggen versterkt en die ook laat maar zeggen helemaal rond versterkt dus die mensen ook een platform geeft om daar trots over te vertellen richting anderen."

"We deden al niet veel MVO... Of tenminste we zeiden niet dat het MVO was, maar we deden al wel veel MVO, of we dóen veel MVO, maar ik denk dat we dat ook op die manier moeten communiceren en dan denk ik kan je ook als bedrijf daar trots op zijn en ook de medewerkers kunnen dan trots zijn."

Vrijwel alle deelnemers zijn aan de slag gegaan met het selecteren van belangrijke MVO-thema's en het stellen van concrete doelen. Dit om de benodigde focus en richting te kunnen geven aan MVO in de organisatie. Het verschilt per deelnemer in hoeverre dit beleid- en actieplan volledig en concreet in meetbare indicatoren wordt uitgewerkt.

"Ik geloof namelijk dat op het moment dat mensen het idee hebben dat ze ergens naartoe werken, ongeacht of dat nou helemaal het juiste is, dat dat qua motivatie beter werkt dan ze hun ding te laten doen en heel veel tijd te steken in allerlei analyses en onderzoeken wat dan de beste richting zou zijn."

Soms is bij het bepalen van relevante thema's gebruik gemaakt van hulpmiddelen zoals certificeringsschema's, richtlijnen, adviseurs of andere organisaties.

"We hebben een jaar geleden, of anderhalf jaar geleden Urgenda ingeschakeld om te kijken wat wij kunnen doen op het thema duurzaamheid, die zijn met ons een quickscan gaan maken bij twee van onze terreinen."

"We hebben, en dat is inmiddels ruim anderhalf jaar geleden, hebben we een stakeholderdialoog over de hele wereld gehouden, daar hebben we een materialiteitsmatrix uit ontwikkeld, daar hebben we een aantal key-values op ontwikkeld, met die punten hebben we er voor gekozen om de B-corp certification te gaan doen."

Naast het opstellen van beleid en actieplannen op papier om meer focus en duiding te geven aan MVO, vertellen de deelnemers ook over interne en externe communicatie met dit doel. Enerzijds wordt de noodzaak gevoeld om over duurzaamheid te communiceren en hiermee meer bekendheid en marktkansen te creëren.

"Het is heel normaal, alleen het wordt vaak, ik denk wel dat we het meer aantoonbaar moeten maken, want ik ga er vanuit met de laatste berichten dat gemeenten ook veel meer gaan sturen hierop en die gaan gewoon zeggen aanbestedingen mag je alleen aan meedoen als je aan die en die eisen voldoet."

"Door die bewustwording dat je daardoor veel meer betekenis kunt geven aan het werk wat we hier doen. Ja en daardoor ook meer business te genereren en daardoor ook onze positie te bestendigen en meer loyaliteit te creëren in de markt onder al onze stakeholders."

"Ik denk dat we wel een van de meest bekende organisaties in Nederland zijn. Alleen op betekenisniveau, dus als je een schaalpje afpelt, dan weten mensen ons slecht te duiden waar we nou echt van zijn. En we zijn er eigenlijk om maatschappelijke en economische impact te realiseren op een aantal fronten. En dat ja dat is echt wat ik hoop dat we teweeg kunnen brengen. Dat je een stuk compassie krijgt over het werk wat we doen."

Anderzijds geven verschillende deelnemers aan dit nogal spannend te vinden. Hoe kun je goed overbrengen wat je doet? En is het verhaal al wel stevig genoeg?

“Hoe kun je beter over de Bühne brengen als bedrijf wat je doet? Want wij zijn gewoon van oudsher niet gewend om te etaleren wat we al doen en zijn daar ook niet zo goed in, dus daar zitten wel wat vragen.”

“Je moet geloofwaardig zijn en het greenwashen met marketing dat werkt sowieso natuurlijk niet.”

Impact van de organisatie

Het is tijdens de gesprekken naast themabepaling en prioritering ook gegaan over de daadwerkelijke maatschappelijke impact die het bedrijf heeft. Afhankelijk van de kernactiviteiten van de organisatie waar de deelnemer werkt, strekt die zich uit van impact op mensen en maatschappij, tot ecologische, milieu- of gezondheidsimpact. Vaak zien de deelnemers de positieve waarde die er gemaakt wordt of kan worden. Ze zijn zich bewust van de invloed die het bedrijf heeft op belangrijke thema's en spreken in sommige gevallen ook echt hun trots uit over het feit dat die invloed goed wordt aangewend.

“Dus dat hele duurzaamheid, recycling, ook het reclaimen, ophalen van afval, het maximale recyclen binnen de fabriek, met zo min mogelijk energie je producten maken, daar ook duurzame energie voor gebruiken, dat is iets wat eigenlijk al, los van het programma, iets is waar het ja sinds het ontstaan van het bedrijf altijd mee begonnen is.”

“[...] dat gaat dan naar Rusland en daar wordt het gestort, zwaar milieubelastend, maar wel lekker goedkoop. Ja dat zullen wij nooit doen, wij zullen dan altijd accepteren dat we wat minder verdienen, maar dat alle kleding verwerkt wordt voor hergebruik en als dat niet in kleding is, dan maar in interieurs van auto's of in vezels of wat dan ook.”

Plekken der moeite

Ondanks het feit dat in alle organisaties waar de deelnemers werkzaam zijn wel in meer of mindere mate MVO-activiteiten, -beleid of -doelstellingen zijn geformuleerd, zoeken sommige deelnemers naar meer helderheid rondom de richting en positionering die het bedrijf inneemt op het gebied van MVO. Soms gaat het erom dat er nog duidelijke keuzes gemaakt moeten worden voor thema's waar aandacht aan besteed wordt, soms vinden ze dat het bedrijf te weinig ambitie toont, grotere stappen moet zetten of lef moet tonen om de dingen anders te doen.

“Dan hebben we echt over 20 jaar nog toegevoegde waarde, daar kan niemand tegen zijn, alleen wat betekent dat? Wat gaan we dan dus doen in 2016 en 17, wat gaan we dan belangrijk maken?”

“Het belangrijkste voor mij is om onze positionering helder te krijgen op een aantal strategische doelstellingen dus waarop willen wij, ja onderscheidend zijn is niet het juiste woord, maar wat is ons verhaal?”

Ook spreken we over onderwerpen waar nog verder op verbeterd zou kunnen worden. Deelnemers tonen zich daarbij bewust van de grote opgave waar hun organisatie nog voor staat en de onmogelijkheid om alles in een keer aan te kunnen pakken.

“Ik denk dat we dan toch keihard in de supply chain terecht gaan komen en dat is meteen het moeilijkste. Want garandeer maar eens dat al onze producten op ethische wijze verkregen zijn, ja wel door ons maar verderop in die keten is dat natuurlijk niet vanzelfsprekend.”

“Managers die verplaatst worden en in een keer in Tilburg... Dat is op dit moment schering en inslag. En dan het welzijn, de werkdruk en de ook de harde kant van het milieu, dat is nog echt een beetje een oerwoud en ik zie nog niet zo snel hoe dat nou echt...”

Enkele MVO-managers benoemen expliciet als vraag hoe je die impact beter inzichtelijk en meetbaar kunt maken. Het is vaak simpelweg niet duidelijk wat het echte effect van de organisatie is op mens en milieu. Er gebeurt volgens hen van alles dat je onder duurzaamheid kunt scharen, maar dat wordt vaak intern of extern nog niet zo gezien.

“Waar wij buitengewoon in geïnteresseerd zijn is, ik zou het heel mooi vinden als je naar een project kijkt wat leveren we daar nou op? Dan gaan we het vaak over de inhoudelijk kant hebben, bijvoorbeeld over dat zoutonderzoek in brood en dan hebben we het ook nog over de projectkosten of de tijd die we daarover hebben gedaan of de partijen die daarbij betrokken zijn, maar ik zou het zo supergaaf vinden als we ook konden zeggen, dit is de maatschappelijke impact.”

“Nou voor ons gevoel he, we zijn dienstverlener maar we staan wel veel een beetje aan de lijn zeg maar ehm... en ja naar ons gevoel ja we doen wel wat, maar we hebben niet het idee dat mensen echt veel van ons kunnen leren.”

De spanning waar je als MVO-verantwoordelijke middenin zit is die tussen duurzaamheidsactiviteiten en/of –waarden versus financiële waarden. Met name in economisch lastige tijden, wanneer er bezuinigd moet worden of wanneer de terugverdientijd van een duurzaamheidsinvestering lang is, is het vaak lastig om MVO overeind te houden en dit vol te houden.

“Dat is volgens mij overal wel een probleem, want die investeringen op duurzaamheid daar is iedereen altijd wel een beetje zenuwachtig voor omdat de opbrengsten zitten op een heel ander terrein, of in een veel latere fase.”

“Wij zijn een organisatie die de afgelopen jaren veel door kosten gedreven is, dus het onderwerp MVO is niet heel makkelijk op de agenda te zetten, we zijn eigenlijk bezig om gezond te worden, gezond te blijven en weer een reorganisatie, dus dat is ook een moeilijke omgeving.”

“Als er van buiten die kerngroep ideeën komen, want die zijn er wel, dan lopen die toch vaak tegen een bepaalde barrière aan van oh ja maar dat kost geld om te investeren en als je dan niet voldoende doorzet of eigen budgetten hebt dan sterft dat een stille dood als dat niet ergens anders ook opgepakt wordt.”

Het helpt daarbij niet dat deelnemers merken dat klanten er ook nog lang niet altijd voor kiezen.

“Ik denk dat klanten voor [naam bedrijf] kiezen omdat ze verwachten dat we het allemaal zo goed mogelijk doen, punt. Maar ze gaan ons niet uitkiezen op duurzaamheid en dat gaat de komende tien jaar ook nog niet gebeuren.”

Ook kan er sprake zijn van duurzaamheidswaarden die onderling botsen. De effecten van een activiteit die op het eerste oog goed lijkt, kunnen bijvoorbeeld nadelig uitpakken op mens of milieu.

“Die heb ik een tijdje geleden horen zeggen: ‘er is eigenlijk maar een oplossing en dat is schaalvergroting in ontwikkelingslanden’. Ja daar heeft hij misschien wel helemaal gelijk in, maar creëer je dan daarmee niet dat je heel veel smallholders het brood uit de mond stoot? En waar moeten die dan naartoe? Die moeten dan naar de stad en dan krijg je verstedelijking, zit je daar dan op te wachten? Is dat dan zo duurzaam?”

Persoonlijke reflecties:

Op dit strategische en beleidsniveau komen de kernwaarden van duurzame ontwikkeling voor mijn gevoel het sterkst naar voren. We hebben het hier echt over de thema's ten aanzien waarvan we als mensheid schuldig zijn aan een hoop problemen en crises, maar tegelijkertijd kunnen zorgen voor een positieve verandering. Tijdens de Expeditie maar ook in bredere zin als ik in de praktijk met bedrijven werk, merk ik dan ook altijd dat ik het persoonlijk het interessantst vind om het hierover te hebben. De vraag waar je het verschil kunt maken vanuit je kernactiviteiten, de vraag naar toegevoegde waarde in brede zin en over langere termijn, je unieke bijdrage aan natuur, welzijn van mensen en dieren, een gezond klimaat. En ook merk ik in de gesprekken die ik hierover voer dat dit in de kern is wat alle mensen drijft, door ogen die gaan fonkelen, creativiteit en ideeën die ontstaan, een alternatief groeiscenario dat hiermee opdoemt voor een onderneming.

Echter, de spanning die vervolgens kan ontstaan tussen deze duurzame horizon en financiële waarden en gedachten over 'hoe we het gewend zijn te doen', zorgt ervoor dat die momenten waarin het 'fonkelt' vaak van korte duur zijn. Als MVO-professionals staan we voor meer ruimte voor de duurzame waarden, vanuit onze persoonlijke betrokkenheid en vanuit onze formele functie. Anderen in en buiten de organisatie zijn, in ieder geval vanuit hun formele functie, vaak 'van iets anders'. Dit kan zorgen voor tegenstellingen en het verdedigen van je terrein, de missionaris uithangen of met het vingertje wijzen, terwijl in de momenten daarvoor vaak sprake was van binding en gezamenlijkheid. Zelf vind ik dit een van de lastigste aspecten van het duurzaamheidswerk. Hoe ga je hier vruchtbaar mee om? En hoe houd je het vol?

3.3.4 Resumerend: 'Goed werk' volgens de deelnemers

Uit deze eerste analyseslag komt allereerst naar voren dat de betrokken MVO-managers hun eigen functie relevant vinden en in sommige gevallen zelfs onmisbaar voor de verduurzaming van organisaties. Ze zijn de rol ook niet voor niets gaan vervullen. Vaak voelen ze zich persoonlijk betrokken bij de materie, iets dat in veel gevallen terug te voeren is op hun (vroegere) ervaringen met en positieve gevoelens bij natuur, de aarde, sociale en maatschappelijke onderwerpen. Het beeld dat tevens ontstaat is dat het een functie is waarin ze vaak nog alleen staan. Ze worden gezien als experts op het vlak van MVO en daarom wordt er een groot beroep op hun tijd en energie gedaan. Het volhouden ervan in weerwil van ervaren spanningen en weerstanden trekt een behoorlijke wissel op mensen. Daar bovenop is het ook een zware verantwoordelijkheid waarin ze zich regelmatig alleen voelen. En die vraagt om het ontwikkelen van specifiek vakmanschap, kennis en vaardigheden waar ze op kunnen steunen in dit waardenwerk.

Op organisatieniveau is het belangrijkste werk van de MVO-managers gericht op het inbedden van de duurzaamheidsuitgangspunten in de bestaande praktijk: de organisatiestructuur en de cultuur. Een belangrijk deel van het werk gaat dan ook over het meekrijgen van mensen, een goede communicatie over MVO op allerlei manieren, door aan te sluiten bij de gebruikelijke taal en door het te integreren in inwerktrainingen, jaarverslagen enzovoorts. Veel deelnemers ervaren de positieve uitwerking die interne bondgenoten hebben op hun werk. Deze medestanders kunnen afkomstig zijn uit alle lagen van de organisatie en vormen een officieel of officieus team met de manager. Anderzijds geven sommige deelnemers aan ook nog regelmatig weerstand tegen te komen in de organisatie. Dit strekt zich uit van een gebrek aan prioriteit dat men eraan geeft, tot aan scepsis jegens het onderwerp duurzaamheid of zelfs tegenkracht.

Toch lijkt het erop dat datgene waar men het allemaal voor doet, een positieve impact van de organisatie op mens en milieu, een belangrijke driver vormt voor de MVO-manager om zijn goede werk vol te houden. Een van de belangrijkste functies die hen wordt toegedicht is het aanbrengen van focus, MVO gaat immers over een breed scala aan onderwerpen en die complexiteit is voor veel organisaties lastig. De MVO-manager helpt om prioritaire thema's te benoemen en om te zetten in praktisch uitvoerbaar beleid. Soms gebruiken ze hierbij instrumenten en tools, vaak inventariseren ze eerst wat er allemaal al gebeurt. Het meten en zichtbaar maken van de impact is een van de lastige kanten van het vak. Maar wanneer dit lukt is er een gevoel van trots. Wanneer de organisatietop te weinig lef toont of keuzes maakt, vindt de MVO-manager het lastig zich hierbij neer te leggen. De duurzame ontwikkeling kan namelijk altijd sneller en ambitieuzer, het werk is nooit af. En het werk is lastig en vaak 'messy', uitkomsten van beleid of een handeling zijn regelmatig niet goed te voorspellen. De klantvraag kan uitblijven, waarden kunnen met elkaar botsen. Het naar de buitenwereld communiceren over je duurzame prestaties is daarom vaak nogal spannend.

3.4 Het leer- en ontwikkelproces in de Expeditie

Na deze bespreking van vakinhoudelijke elementen en spanningen die in de context van de Expeditie naar voren zijn gebracht op verschillende niveaus, de materialiteit van het werk, ga ik nu op basis van de analyse van het materiaal in op ervaringen en evaluaties ten aanzien van de gekozen vorm. Wat heeft het leren en uitwisselen in gezelschap tot stand gebracht? Ik zoom nu dan ook in op het proces zoals dit door de direct betrokkenen is ervaren en benoemd. In het volgende hoofdstuk kom ik mede op basis van deze inzichten terug op een verdere theoretische doordenking ervan door het concept gezelschapsvorming verder uit te werken. In dat hoofdstuk komen tevens mijn eigen reflecties hierop terug.

3.4.1 Verwachtingen vooraf

Tijdens de individuele en groeps- intakegesprekken, bedoeld om zowel relatie en vertrouwen met elkaar op te bouwen, als met elkaar 'frames', zorgen en vraagstukken uit te wisselen, gaan we expliciet in op dat wat de deelnemers verwachten van het traject dat ze met elkaar gaan doorlopen en wat ze hopen tot stand te brengen. Het wordt meteen tijdens de intakegesprekken duidelijk dat de deelnemers veel verwachten van de samenwerking en het contact met andere MVO-managers (het second person niveau in PAR). Hier gaat het vaak over in de gesprekken. Het gaat hier om het leren *van*, *met* en *aan* anderen met wie men samenwerkt en elkaars metgezel zijn. Het lijkt hen waardevol om vraagstukken in te brengen die vervolgens door de groep worden bekeken en besproken, er een

bespiegeling op te krijgen van relatief vreemden die wel herkennen waar je tegenaan loopt. Het wordt daarbij verfrissend gevonden dat het mensen zijn die niet uit dezelfde organisatie afkomstig zijn. De verwachting wordt uitgesproken om veel nieuwe ideeën op te doen en kennis en ervaring met elkaar te delen. Maar ook om dingen met elkaar te oefenen en terug te horen hoe je over komt, echt feedback van elkaar te krijgen. Verschillende deelnemers geven aan dat ze de theorie nu wel kennen en vooral op zoek zijn naar kennis over hoe anderen het *doen*.

“Wat ik leuk vind aan die Expeditie van jullie is dat je mensen, gelijkgestemden eigenlijk bij elkaar zet en met dezelfde soort problemen gaat kijken van hoe los jij dat nou op, waar loop jij tegenaan en hoe zit dat bij jou? En met elkaar kunt meedenken erover.”

“Ik vind het echt een meerwaarde hebben dat je het met andere MVO-managers gaat doen. Ik heb het idee dat ik daar veel van ga leren, en nogmaals ik heb die theorie gehad en wat ik daar heb geleerd daar pas ik wel wat dingetjes van toe, maar ik vind het ook wel lekker om dat af en toe tegen iemand aan te leggen die dat weet.”

Al tijdens de groeps-checkin komt dit op gang en vragen deelnemers verschillende malen aan elkaar om na afloop te sparren over de zojuist genoemde vraagstukken.

“Wat ik heel erg leuk vind is dat Nyenrode en MVO Nederland ons bij elkaar gebracht hebben, die verbindende factor, die struggle die wij allemaal hebben. Ik hoor bij jullie allemaal van hoe krijgen we dit nu ingebed in onze organisatie? Ik denk dat we heel veel van elkaar kunnen leren, dus ik vind het heel erg leuk om jullie verhaal te horen. Waar lopen jullie tegenaan? Maar ook wat heeft gewerkt, wat misschien vanzelfsprekend is dat het zo bij jullie gaat. Dat kan voor mij een leerdoel zijn, omdat het bij ons totaal anders gaat bijvoorbeeld. Dus ik hoop heel veel inspiratie, ik merk het nu al, er borrelt inderdaad van alles in mijn hoofd en ik heb ook wel bij jullie verhaal van oh daar zou ik wel met je over in gesprek willen.”

Tijdens de check-in komen daarnaast veelvuldig vragen naar voren die te maken hebben met de 'ambachtelijke' omgang met het 'materiaal' waarmee men werkt. Vragen die de deelnemers hopen te beantwoorden tijdens de Expeditie. Vaak wordt die ambachtelijkheid uitgedrukt door middel van de term 'verandermanagement'. Ze hopen zich hierin meer te gaan bekwaamen om uiteindelijk MVO sneller te kunnen implementeren en verder te brengen. Het gaat hierbij om vragen als: Hoe krijg ik MVO beter geborgd in de organisatie? Hoe creëer ik bewustwording onder alle medewerkers voor het feit dat duurzaamheid

belangrijk is? Hoe kan ik mensen op een andere manier laten werken? Hoe vergoot ik mijn invloedssfeer?

“Hoe kan ik nou ook de beslissende mensen, hoe kan ik die nou beïnvloeden? Want je merkt ik heb daar straks al een beetje over geld, dat zijn ook vaak de mensen die over geld gaan en hoe kan ik die mensen nou ook meekrijgen in dit verhaal, want ook daar geldt en dat geldt in alle lagen, we vinden het heel nobel, we moeten er ook echt wat mee en we zien het ook wel, maar op het moment dat er geld losgemaakt moet worden dan is het in één keer van ja, ehm...”

“Nu mag ik daar 100% mee bezig zijn, waar begin ik? [...] Toen zag ik dus die Expeditie. Ik heb hier handen en voeten nodig, want we doen al zoveel, maar ik moet nog zoveel doen en ik moet het niet alleen doen, ik heb die mensen mee, ik heb ehm, hoe ga ik dit in hemelsnaam aanpakken? Ik doe al zoveel en ik moet nog zoveel doen.”

De verwachting wordt daarbij door meerdere deelnemers uitgesproken om tijdens de Expeditie ook te experimenteren met nieuw gedrag en andere werkwijzen, om te oefenen op elkaar in een oefensituatie en in het echt binnen de eigen organisatie.

“Dat is precies waar ik op zoek naar ben inderdaad, tijdens het doen leren.”

“Bovendien hebben wij directe toegang tot die teams, wij zitten ook veel in die teams dus daar kan ik ook dingen mee proberen.”

Naast het stimuleren van het veranderproces, wordt tevens de verwachting uitgesproken om ook MVO-inhoudelijk verder te leren. Sommige deelnemers zijn daarbij echt op zoek naar theorie en de laatste inzichten om hun eigen positie te versterken. Ze hopen daarbij door de docenten/begeleiders en de andere deelnemers uitgedaagd te worden en kritische feedback te krijgen op keuzes die er zijn gemaakt voor bijvoorbeeld bepaalde thema's, manieren van MVO-verslaglegging, het gebruik van certificering en andere systemen. Anderen grijpen de Expeditie vooral aan om het eigen MVO-beleid verder aan te scherpen en daar meer handvatten voor te krijgen.

“Waar ik gewoon heel erg naar op zoek ben is eigenlijk ook, ja kijk invulling geven vanuit marketing aan MVO zonder dat het *greenwashing* wordt. Dus ik zoek echt in dit geval een inhoudelijke toevoeging aan wat ik op kennisgebied al weet.”

“En toen kwam dat langs van MVO Nederland en toen dacht ik dat is misschien wel de ultieme manier om voor mezelf het beleid van de komende jaren handen en voeten te gaan geven.”

“Ook wel gewoon door jullie gechallenged worden van wat jij nu zegt is echt complete onzin gewoon.”

Er zijn ook enkele deelnemers die door deelname aan de Expeditie hopen te werken aan hun eigen leiderschap en een steviger positie willen innemen en meer autoriteit uit willen stralen, met als doel om meer mensen mee te krijgen en de beweging te versnellen.

“Hoe kan ik nou zorgen dat ik die sparringspartner ben, die daar meer voor op kan staan, dat mensen meer aan mij gaan denken? Want we zijn gewoon door heel Nederland verspreid dus iemand kan het wel denken, maar die denkt nog niet aan mij. Dus hoe kom ik in die positie dat ik meer wordt betrokken bij alle facetten die er spelen of initiatieven die worden genomen?”

“Voor mezelf vind ik het belangrijk, ik ben hoofd marketing en daar vertrouwen ze me wel op, maar ook om de positie in MVO te krijgen, dat ik ook echt MVO-manager mag zijn...”

Na de intakes is de Expeditie van start gegaan. Op verschillende momenten hebben we met de deelnemers stilgestaan bij het leer- en ontwikkeltraject dat we met elkaar doorlopen hebben. Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven aan de Expeditie in de eindevaluatie is een 7,6. Over het algemeen geven deelnemers aan veel geleerd te hebben en dan vooral van elkaar. Het contact met de rest van de groep wordt als meest waardevol aangemerkt. In de volgende paragrafen worden de belangrijkste inzichten ten aanzien van het *leerproces in gezelschap* dat tot stand is gekomen gepresenteerd. Daarin wordt wederom aansluiting gezocht bij centrale begrippen uit het normatieve professionaliseringsdiscours die in hoofdstuk een zijn behandeld: *kameraadschap*, de *ontwikkeling van het eigen gezelschap* en de waarde van *reflectie*.

3.4.2 Het ervaren van kameraadschap in een netwerk van MVO-managers

Als meest positieve aspect van de Expeditie wordt genoemd het uitwisselen van kennis en ervaring in een netwerk met anderen. Zo wordt de interactie in de groep in de eindevaluatie bijvoorbeeld als hoogste gewaardeerd met gemiddeld een cijfer 8,9. Hierbij gaat het vooral om de binding met de andere deelnemers, de MVO managers. Maar tijdens de bondgenotendag wordt hier tevens een bredere kring mensen bij betrokken.

Gezamenlijk leren

Zoals ik eerder al aangaf, MVO-managers van verschillende organisaties komen elkaar nog niet vaak in de praktijk van alledag tegen. Dat het grote waarde heeft om wel intensiever met elkaar op te trekken blijkt tijdens alle evaluatiemomenten. Het geeft een gevoel van herkenning en brengt kennisontwikkeling op gang die diepgaand en toch praktisch wordt genoemd.

"We leren van elkaar het meest. Nyenrode en MVO Nederland geven de context en binnen die context zijn we deze reis aan het maken. Ik kom uit een productieomgeving. De anderen zijn meer gericht op dienstverlening. Maar laten we eerlijk zijn: de MVO-vraagstukken zijn hetzelfde. En de oplossingen zijn vaak dus ook universeel. Er zijn heel erg veel evenementen op het gebied van duurzaamheid, maar die blijven vaak oppervlakkig. Deze Expeditie gaat heel erg de diepte in, het is veel intenser dan andere bijeenkomsten. Daardoor zet je zelf ook net een stap verder."

Het wordt als heel waardevol beschouwd om praktijkinzichten met de andere deelnemers te delen en vooral ook veel voorbeelden van anderen te horen. Het brengt deelnemers op ideeën om het anders te gaan doen, of geeft soms juist de bevestiging dat ze al goed bezig zijn. Op basis van de evaluaties ontstaat het beeld zelfs dat het leren met je *peers* zelfs waardevoller is dan de inbreng van de externe sprekers.

"Ik denk dat dat een compliment is aan de mensen in de groep omdat we heel erg open zijn vind ik naar elkaar, elkaar echt proberen mee te nemen in de dynamiek van de omgeving waarin we zitten en de uitdagingen die we tegenkomen en ik merk ook een hele grote bereidwilligheid van iedereen om elkaar te helpen. Dus op het moment dat [naam deelnemer] met haar verhaal komt, dan zitten wij met z'n drieën echt te luisteren en tips te geven en te kijken van hoe kun jij dat nou, jouw uitdagingen zegmaar vergemakkelijken of... En dat merk ik heel erg aan de groep en dat is heel waardevol omdat we allemaal in dezelfde situatie zitten. We zijn elkaars *peers* eigenlijk en dat is denk ik voor mij is dat waardevoller dan nou ja iemand die komt spreken, daar leer ik ook veel van, maar dat is minder interactief, dat is meer toehoren vaak, terwijl je hier nu met elkaar de diepgang krijgt."

"Ik ben heel erg verkokerd bezig binnen het project en dan hoor ik [naam deelnemer] straks praten denk ik goh we zouden eigenlijk eens met jouw bedrijf om tafel moeten zitten en zeggen dit is ons afval wat kunnen we daarmee? Of met [naam andere deelnemer] met haar verhaal zojuist, dus het is ook wel naja de, het netwerken hier dat is ook wel heel mooi."

Deelnemers benoemen zelfs als een van de belangrijkste verbeterpunten dit gezamenlijk leren. Ze zouden er nóg meer ruimte en tijd voor willen zien in het programma. Nu gebeurt het uitwisselen met elkaar ook wel in pauzes en op andere momenten naast het officiële programma. Ze zien het daarbij echt als hun eigen verdienste dat ze de ochtendpitches met elkaar bedacht hebben en in het programma hebben gebracht. Of zoals iemand tijdens de eindevaluatie opmerkt:

"Dit is tot nu toe het meest waardevolle van de Expeditie geweest, de intervisie die is ontstaan. Het is een raar idee dat dit zonder ons initiatief ook niet had kunnen bestaan."

De zelfbedachte pitch-ochtenden worden door meerdere deelnemers benoemd als zeer positief aspect van de Expeditie.

“Wat ik heel erg waardevol vind is de kennis en die haal ik met name ook uit de gesprekken die we met elkaar ook onderling hebben, de ervaringen van anderen, hoe ze, waar ze mee omgaan, of welke uitdaging ze voorstaan, hoe ze daarmee omgaan. Dus de pitches vind ik heel erg interessant, het ochtendprogramma vind ik ook altijd wel echt een belangrijk deel van de dag.”

Deelnemers zouden meer behoefte hebben gehad aan het maken van deelgroepjes rondom dezelfde leervraag. Iets wat we op dag één wel in gang gezet hebben, maar verder niet meer op aangestuurd. Met die groepjes hadden ze dan ook tussen de sessies door meer contact willen hebben om zo de ontwikkeling en het leren nog meer te stimuleren. Ze geven aan dat dat namelijk nog weleens stil kon vallen als ze terug in de organisatie waren, doordat ze daar weer werden opgeslokt door de dagelijkse bezigheden.

“Als je in de structuur iets meer naar vergelijkbaarheid gaat, want je merkt wel dat doordat iedereen volledig zijn eigen traject loopt, dat het ook moeilijk is om eens even met elkaar de meet-, peilstok erin te leggen van waar sta ik en elkaar in dat proces te helpen.”

“Dit soort gesprekken daar kun je gewoon geen tijd genoeg voor hebben. [...] Dus dat is het meer en natuurlijk heb je een programma en etcetera, maar het is altijd op het moment van bij wijze van een pauze, dat je denkt van nu kunnen we in gesprek en dan moeten we weer snel verder.”

Met name de ochtenden worden dus genoemd als moment waarop echt de ruimte en vrijheid werd ervaren om ‘het eerlijke verhaal’ met elkaar te delen. Momenten waarop we interactie meer stuurden, zoals met het plakken van de feedbackgeeltjes vond men minder prettig. Het leidde af van datgene waar ze op dat moment mee bezig waren, het voelde te gedwongen. Een deelnemer merkt tijdens de terugkomdag op dat ze hier niet constant op zat te wachten, maar dat het wel nuttig is om dit bijvoorbeeld helemaal aan het begin en helemaal aan het eind te doen. Om te zien of het beeld dat mensen van je hebben is veranderd. De rest is het daarmee eens.

Ten aanzien van de onderlinge verbondenheid komt tijdens de eindevaluatie nog wel naar voren dat het niveauverschil tussen de deelnemers in sommige gevallen te groot werd gevonden. Vooral een specifieke deelnemer gaf aan hier last van te hebben. Zij had bijvoorbeeld geen behoefte gehad aan het stilstaan bij horizon, missie en visie. Anderen gaven aan dit soort verschillen in ontwikkelstadia juist als voordeel te hebben ervaren.

Andere bondgenoten

Het valt op dat deelnemers de bondgenotendag over het algemeen goed waarderen. Op mijn vraag waarom, antwoordt een deelnemer tijdens de terugkomdag dat het allereerst leuk is om te zien wie er als leidinggevende of bondgenoot naast de andere deelnemers staat. Verder vond men de dag op een fijne manier opgezet. De dialoog werd op een goede manier gestimuleerd en de intervisieoefening werd erg gewaardeerd. Effect van deze dag is dat de deelnemers aangeven met hun bondgenoten die mee waren 'extra bonding' hebben ervaren naderhand. Een van de deelnemers had bijvoorbeeld een ketenpartner mee en die benaderde haar na afloop al snel met de vraag wanneer ze samen weer iets gingen doen. Overigens merkt een deelnemer in de eindevaluatie juist op dat hij de gekozen werkvorm tijdens de bondgenotendag 'niet oké' vond.

3.4.3 Ontwikkeling van het eigen vakmanschap

Deelnemers benoemen ook concrete resultaten op het gebied van de ambachtelijkheid van het duurzaamheidswerk die ze ontwikkeld hebben met behulp van de aangedragen theorie en sprekers. Het gaat daarbij om het verstevigen van hun inhoudelijke MVO-kennis, maar ook over het aanleren van nieuwe handelingswijzen die ze kunnen inzetten als MVO-manager.

Praktijkkennis

Er is veel verschillende theorie en kennis aangeboden tijdens dit hele traject. De meeste deelnemers geven dan ook aan dat ze een en ander aan nieuwe inzichten en kennis hebben opgedaan. Tijdens een interview zegt een deelnemer:

"Ik begon eigenlijk zonder verwachtingen aan deze Expeditie, maar het heeft me tot nu toe aangenaam verrast. Het programma legt echt een fundament. Er is een goede balans tussen praktijk en theorie. De combinatie van Nyenrode en MVO Nederland heeft hierin echt een grote toegevoegde waarde. Ik heb al meerdere stukken die we hier hebben behandeld met anderen gedeeld. Ik kan de nieuwe kennis dus echt meteen toepassen."

Tegelijkertijd uiten verschillende deelnemers de behoefte om nog meer gevoed te worden door theorieën en modellen. Er wordt aangegeven dat er al wel behoorlijk veel is langsgekomen aan theorie, soms zelfs teveel zo blijkt uit de eindevaluatie: "Veel goede elementen, maar samen te veel." Maar het blijkt dat men vooral heel praktisch toepasbare kennis en handvatten nog teveel mist. Het mag allemaal meer, korter, bondiger en praktisch. Het gaat om tips en kennis die ze meteen kunnen inzetten op de eigen casuïstiek en in de eigen organisatie om op een effectieve manier verandering teweeg te brengen.

“Theoretische modellen met betrekking tot change-management wat geen *holy grail* is, maar wel handvatten waarmee je de volgende stap kunt maken.”

“Er is een algemeen ding wat ik eruit kan halen, dat is over de theorie. Ik herken wel een beetje wat er aan tafel gezegd wordt dat er wel meer behoefte is aan theorie en dat er ook wel meerdere van dat soort inzichten gedeeld mogen worden maar dan op een korte en krachtige manier.”

Een verbeterpunt dat verder wordt benoemd, naast meer tijd voor het groepsproces en meer praktisch toepasbare kennis, is de behoefte aan focus op een eigen helder leerdoel. Ondanks dat we tijdens de intakegesprekken gevraagd hebben naar hun uitdagingen en wat ze tijdens het traject willen leren, koppelen ze tijdens de action lunch bijvoorbeeld terug dat ze een concreet doel voor zichzelf missen. Als we ze daar beter naar zouden vragen en in zouden begeleiden, zo geven ze aan, kunnen ze uit de veelheid aan aangeboden kennis en opdrachten beter filteren wat ze in de eigen praktijk kunnen inzetten. Er bestaat de behoefte om echt een project te kunnen afronden tijdens de Expeditie, om heldere *deliverables* te benoemen.

“Ik heb niet iets wat je denk ik kan afronden binnen de tijdsbestek van de Expeditie. Het zou mooi zijn als je natuurlijk iets start waarbij je allemaal hulp krijgt aangereikt en vervolgens aan het einde iets kunt opleveren, een *deliverable* hebt.”

“Je komt met een bepaalde leerdoelstelling en ik dacht ik ga hier mijn casus mooi in de coachingsgesprekken met theorieën opwaarderen en dan ga ik hier straks vandaan en dan heb ik mijn casus veel beter onderbouwd en heb ik er veel meer smaken ingebracht en dat gebeurt echt helemaal niet.”

“Vanaf dag vier sloot de inhoud niet meer aan bij mijn behoeften en ben ik als toehoorder gaan deelnemen. Uiteraard ben ik hier zelf bij en had ik hier ook op kunnen sturen. Voor mij had het beter gewerkt als het theoretisch kader een groter gedeelte van het programma was geweest en de methode zo was opgezet dat je hier ook echt mee aan de slag moet. Dit verdiept ook de discussie en maakt de feedback momenten in de groep waardevoller.”

Anderen herkennen dit maar zien het minder als een probleem. Je gaat er juist meer door opstaan voor andere inzichten, echt op ontdekkingstocht.

“Dus denk ik van als ik nou een heel specifiek leerdoel had gehad, dan had ik me daar misschien ook wel op gericht en sta ik nu veel meer open voor wat ik wat ik aangeboden krijg als cadeautje en denk ik he wat kan ik daar nu mee? Dus wat dat betreft, die Expeditie begint dan eigenlijk ook pas.”

Rol van experts

De specialisten die tijdens de Expeditie als spreker optreden, worden wisselend beoordeeld. In de eindevaluatie varieert het cijfer voor de expertsprekers tussen de 6,5 en 8. Soms, bijvoorbeeld in het geval van gedragsverandering of het zoeken naar een pakkende slogan bij je merk, sloot het verhaal helemaal aan bij de deelnemers. In andere gevallen werd aangegeven dat ze er praktisch weinig mee konden. Een enkeling heeft een spreker ook op zijn eigen kantoor uitgenodigd om verder over het onderwerp MVO-marketing en communicatie te spreken.

“Daar helpen de lezingen, of de mensen die presentaties geven mij wel heel erg bij. Bijvoorbeeld die van Carola is heel erg van ja, zij heeft het ook op die manier geïnitieerd. [...] heel praktisch. En Bart is nu op bezoek geweest bij mij en heeft heel veel inzichten over hoe je het communicatief ook verder zou kunnen brengen.”

Tijdens de terugkomdag merkt een deelnemer juist op dat ze de expert-onderdelen vaak eenrichtingsverkeer vond en de dialoog miste, evenals de gerichtheid op de toehoorders. Het bleef vaak erg bij hun eigen verhaal.

Ten aanzien van de MVO-managers die kwamen spreken lag dit anders. Opvallend in de eindevaluatie is dat de twee collega MVO-managers die kwamen spreken het hoogst beoordeeld zijn met beide een 8,1. De groep waardeert het om praktijkvoorbeelden te horen en tips aan gelijkgestemden te kunnen vragen. Praktisch toepasbare verhalen en inzichten worden telkens benoemd als meest waardevol. Je moet eigenlijk direct ‘iets kunnen’ met aangeboden kennis en experts.

3.4.4 De waarde van reflectie

Het derde effect van de Expeditie dat naar voren komt in de analyse is de reflectie die plaatsvindt ten aanzien van de eigen rol en professionele ontwikkeling.

Visie op het beroep

Een groepje deelnemers geeft tijdens de action lunch aan dat hun visie op het beroep dat ze uitoefenen tijdens deze eerste helft van de Expeditie al beïnvloed is.

“Wat we hier hebben besproken is dat we er ook wel achter komen dat we misschien niet zozeer... [Naam deelnemer] is programmamanager, ik ben ook programmamanager ik weet niet hoe jouw functie heet, maar dat we niet zozeer programmanagers duurzaamheid zijn, maar dat we meer een changemanager zijn en dat we op dit moment op het onderwerp duurzaamheid zitten, maar dat we ook maar zo, we hadden het bijvoorbeeld over gastvrijheid zojuist, dat we ook maar zo over twee jaar op dat onderwerp ingezet kunnen worden.”

Ze worden zich daarbij ook meer bewust van wat ze zelf in huis hebben en kunnen bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Aan de andere kant zijn er ook deelnemers die tot het besef komen dat het ontwikkelproces dat zij voor zichzelf voor ogen hebben veel langer zal duren dan de Expeditie.

“Eigenlijk mag de Expeditie nog wel een jaar duren voor mij, gewoon omdat ik denk van ja maar nu valt het allemaal een beetje... Van ja jij was misschien een vastgoedboer, maar ik ben gewoon een programmaboer, en ik ben nu zegmaar een goede driekwart jaar met dit onderwerp bezig en elke week meer, net zo lang tot ik het, tot het officieel mijn rol wordt. Dus dan begint ie eigenlijk pas, dus mijn Expeditie gaat eigenlijk nog een andere kant op dan hoe deze Expeditie gaat.”

Tijdens de terugkomdag vertelt een deelnemer dat het feit dat de Expeditie zich uitstrekt over langere tijd haar erg heeft geholpen om de rust te pakken om telkens weer bij haar ontwikkeling stil te staan. Ze voelde zich daarbij ook erg geïnspireerd en gemotiveerd om ‘ervoor te gaan’. Die motivatie die ze vanuit dit traject heeft ervaren kwam goed van pas, want ze noemt het beroep van MVO-manager vaak eenzaam, je bent soms de enige trekker van MVO en wanneer iedereen het druk heeft of het belang niet inziend is dat zwaar. De anderen reageren hier instemmend op.

Vormen ter bevordering van reflectie

Tijdens de Expeditie hebben we aan de hand van verschillende werkvormen de reflectie op het professionele handelen individueel en in de groep tot stand proberen te brengen. Dit werd wisselend beoordeeld. Zo wordt in de eindevaluatie opgemerkt:

“Op het eerste oog soms wat vermoeiende opdrachten die uiteindelijk toch wel weer heel goed bleken te zijn”

“Ging erg in op de persoonlijke capaciteiten. Tja, wel goed om twee maal over de hele serie te doen. Maar wat mij betreft niet continu. Ik had liever in die tijd extra info gekregen over MVO onderwerpen en praktische tips. Ik denk dat iedereen weet wie hij is en wat zijn sterke kanten zijn.”

Deelnemers vertellen dat ze de individuele coachingsgesprekken als positief hebben ervaren en behulpzaam vonden voor hun eigen leerproces.

“Ik vind de coachingsgesprekken zelf heel erg prettig, omdat je dan even lekker een op een meer de diepte in kunt gaan en ook, nou ja, wat meer naar je persoonlijke behoeften kunt kijken.”

“Ook wel in mijn persoonlijke ontwikkeling middels mijn coachingsgesprekken dat je ziet van nou bij mij is perfectionisme, daar loop ik tegenaan. Ik wil een 9 en

dan pas kan ik gaan vertellen hoe goed ik ben, of hoe goed we als organisatie zijn. Daar hebben de coachingsgesprekken me bij geholpen van oké hoe pak ik dat nu anders aan en buiten dit traject om ook.”

Wel geeft men aan dat dit organisatorisch beter geregeld kon worden, want soms overlapte het met de pitchmomenten in de ochtend. Daarbij moest men zichzelf aanmelden in tijdsblokken, ze hadden liever gehad dat wij dat als begeleiders voor de deelnemers bepaalden. Dat het minder vrijblijvend was.

Tijdens de terugkomdag worden de vignetten ook door alle aanwezigen als een waardevol element benoemd, een goede ingang om intern mensen bij het gesprek en veranderproces te betrekken. Normaalgesproken is iedereen daar namelijk te druk voor, geeft een deelnemer aan. Het feit dat de vignetten ook echt als opdracht werden meegegeven werkte goed zegt een deelnemer. Daardoor stapte ze makkelijker op haar collega's af. Ze is er meer door te weten gekomen over de visie die anderen in het bedrijf hebben op duurzaamheid. Een deelnemer merkte dat ze door die opdrachten een helicopterview kon innemen wat haar reflectie bevorderde. Sowieso benoemt zij de ruimte voor reflectie als een van de belangrijke pluspunten van de Expeditie. Naast de vignetten werd die ruimte ook gecreëerd door het voorwerp aan de hand waarvan iedereen zich op dag een voorstelde en de eindpresentatie.

Tijdens het interview noemt een deelnemer toch ook nog een kanttekening bij de vignetten:

"Er werd wel veel gevraagd van onze collega's. Ik zou de borging van het draagvlak op een andere manier doen. Elke drie weken iets van ze vragen is best veel."

De andere deelnemer die wordt geïnterviewd beaamt dat:

"Je doet de Expeditie voor jezelf. Zo vind je je eigen weg en ontdek je hoe je de opgedane kennis in de praktijk brengt, integreert en borgt in de organisatie. [naam bedrijf] neemt MVO al mee in alle programma's, zonder dat we het altijd zodanig als MVO benoemen."

3.5 Conclusie: wat levert de Expeditie als leer- en ontwikkeltraject op?

In dit derde hoofdstuk draait het om de vraag *Wat kan geleerd worden uit een praktisch experiment (de 'Expeditie') om gezelschapsvorming van MVO-managers vorm te geven?* In de eerste plaats biedt het ons meer zicht op de specifieke onderwerpen, morele vraagstukken en complexiteit die horen bij dit type waardenwerk. Belangrijke basis voor het werk wordt daarbij gevormd door de

persoonlijke betrokkenheid van deze professionals bij ecologische en maatschappelijke waarden. Dit maakt dat ze zich vaak met hun hele ziel en zaligheid in het werk storten en dit maakt ook dat het als zwaar en ontmoedigend ervaren kan worden wanneer de ander dit niet lijkt te doen, wanneer ze het gevoel hebben dat het te langzaam gaat, wanneer de wereld (letterlijk) in brand staat en men doorgaat met 'business as usual'. Er wordt dan ook constant gezocht naar wegen om meer ruimte voor deze waarden te creëren, meer draagvlak en betrokkenheid, zowel via intermenselijk contact, gebruiken, taal, cultuur, als via 'hardere' organisatiestructuren. De bedoeling is daarbij om uiteindelijk de daadwerkelijke invloed die hun organisatie heeft op mens en milieu zo positief mogelijk te laten zijn en het geeft een gevoel van trots wanneer dit lukt. Maar deze 'positieve impact' wordt continu bedreigd om bijvoorbeeld financiële redenen, gebrek aan betrokkenheid in de top of een zoektocht naar focus en de juiste kennis. Het ontwikkelen van een juist type vakmanschap dat hoort bij dit duurzame waardenwerk is dan ook een belangrijke wens van de deelnemers aan de Expeditie.

In de tweede plaats is stilgestaan bij de vraag in hoeverre gezelschapsvorming heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van dit duurzame waardenwerk. Uit de tweede analyse van het materiaal komt naar voren dat de Expeditie een netwerkgevoel tot stand heeft kunnen brengen, en mensen onderling steun ervaren. De deelnemers waarderen met stip op één datgene wat zich afgespeeld heeft op het *second person* niveau, namelijk dat ze gedurende dit traject samen met hun vakgenoten, 'peers', zijn gaan leren. Een ander leren dan ze gebruikelijk tegenkomen, een leren met meer intellectuele en inhoudelijke diepgang en meer praktische relevantie en onderlinge herkenbaarheid. Ze beschouwen dit proces vooral als iets dat ze zelf tot stand hebben gebracht. De stimulering hiervan door ons als begeleiders werd niet altijd gezien, soms onvoldoende bevonden en/of niet altijd gewaardeerd. Zo had er meer gestimuleerd kunnen worden dat er deelgroepen gevormd zouden worden rondom gezamenlijke behoeften. Het gezelschap werd soms uitgebreid met interne bondgenoten, klanten en collega MVO-managers die als spreker optraden. Van de praktisch toepasbare tips en kennis die het laatstgenoemde type spreker inbracht, hadden de deelnemers wel meer willen terugzien. Verder is het ontwikkelen van het eigen vakmanschap, volgens hen gestimuleerd. Hier gaan we dus wat meer toe naar het *first person perspective*, het onderzoeken van en reflecteren op het eigen handelen, de eigen praktijk. De deelnemers geven aan nieuwe kennis en inzichten te hebben opgedaan, maar ook dat de aangereikte theorie en expertsprekers nog sterker gekoppeld hadden kunnen worden aan casuïstiek uit de eigen praktijk en een eigen centraal leerdoel. Het in de introductie van dit hoofdstuk naar voren gebrachte kenmerk 'messiness' kwam binnen het traject regelmatig duidelijk naar

voren. Pasklare antwoorden op ingewikkelde praktijkvragen zijn immers niet vaak voorhanden. Nu was er soms sprake van teveel verschillende theorie, kennis, modellen en expertvisies waardoor men het lastig vond eruit te filteren wat goed ingezet kon worden ten behoeve van de ontwikkeling van ambachtelijkheid en vruchtbare omgang met eigen plekken der moeite. Verder komt naar voren dat de individuele en gezamenlijke reflecties die tijdens de Expeditie plaatsvonden hebben bijgedragen aan meer bewustwording over de eigen rol in de organisatie, het benodigde leer- en ontwikkelproces en de visie op het vak van MVO-manager, de waarde en de lastigheid ervan. Van de verschillende vormen die ingezet zijn om reflectieprocessen te stimuleren werden vooral de individuele coaching, de vignetopdrachten en de 'ongeorganiseerde' groeps gesprekken gewaardeerd. Waar wij de reflecties teveel stuurden of expliciet organiseerden werd het minder positief gewaardeerd.

En daarna?

Tijdens de verschillende evaluatiemomenten staan we ook stil bij de (blijvende) effecten die de Expeditie heeft gehad. Zijn er door deelname aan de Expeditie al echt dingen veranderd? In enkele gevallen hebben de gesprekken met anderen er op het moment van de tussenevaluatie al voor gezorgd dat ze daadwerkelijk iets nieuws hebben uitgeprobeerd in de eigen organisatie.

“Ik vond het heel leuk om de presentatie van [naam deelnemer] te zien. Die was heel erg concreet, waar ik meer algemeen ben, of in een verhaal zit en ik heb daardoor geleerd van nou oké wat hebben we dan concreet en dat kon ik eigenlijk binnen een paar uur opschrijven. Dat heb ik naar onze marketingafdeling gezet, die hebben een infographic gemaakt en dat ziet er al hartstikke goed uit, dus dat is dan een concreet resultaat waar je met elkaar samenwerkt in de organisatie.”

“Overall zijn we er denk ik wel een beetje achter gekomen voor onszelf dat zowel bottom up, alleen bottom up dit een project als duurzaamheid of MVO aanpakken dat dat niet werkt en alleen top down werkt ook niet, dus je moet beiden inzetten om je doel te bereiken.”

Tijdens de terugkomdag antwoorden de aanwezige deelnemers ook dat ze bepaalde dingen al anders zijn gaan doen. Het verschilt per persoon wat dat is. Zo is er een die een boekje dat aan bod is gekomen 'beyond certification' naar allerlei mensen doorstuurt en een methode die haar werd aangedragen door een andere deelnemer over het communiceren van je hoofdboodschap is gaan toepassen. Een ander geeft aan dat ze meer intern verantwoordelijkheid is gaan delen om het breder gedragen te krijgen. Ook is zij, nadat we haar aangeraden hadden het verhaal vaker zelf te vertellen, gaan spreken op congressen, en is nu zelfs uitgenodigd om dat op een internationaal evenement te doen. Weer een

ander is zich meer gaan toeleggen op de interne communicatie over MVO en is bezig de samenstelling van de MVO-werkgroep te veranderen omdat ze merkte dat de samenstelling van verschillende mindsets ten aanzien van MVO niet klopte.

Tijdens het interview geeft een deelnemer aan:

"Je voelt jezelf prettiger bij je rol doordat je zelfvertrouwen krijgt van de theorie en de ervaringen van anderen. Je ziet welke stappen anderen zetten en dat motiveert. Het gaat dus ook echt over die versnelling van MVO. Ik ben niet voor niets als marketingmanager naar deze Expeditie gestuurd. Maar onze kwaliteitsmanager is natuurlijk ook met MVO bezig. Daar zit ik nu vaak mee te praten. Wat heb ik nou geleerd en wat kunnen we meteen toepassen?"

Zoals hiervoor al naar voren kwam gaan er gedurende Expeditie steeds meer geluiden op om elkaar te blijven zien en spreken over het werk. De Whatsapp-groep die tijdens de Expeditie is aangemaakt blijft zo nu en dan gebruikt worden. Er worden nieuwtjes op gedeeld, zoals behaalde successen, het winnen van duurzaamheidswedstrijden, de publicatie van een MVO-verslag en de nominatie van deelnemers voor de verkiezing MVO-manager van het jaar. Er worden complimenten uitgedeeld en hulp geboden wanneer iemand op zoek is naar ander werk. Het contact is niet veelvuldig, zo eens per maand ontstaat er een kleine conversatie, maar de groep blijft 'levend' tot op het moment van dit schrijven.

Ook 'live' blijven deelgroepjes elkaar ontmoeten. Na enkele maanden nodigt een deelnemer de groep uit op haar productiebedrijf. Er verschijnen uiteindelijk vier deelnemers. De rest geeft aan het leuk te vinden elkaar te blijven zien, maar te weinig tijd te hebben om hier deze keer gevolg aan te geven. De 'waan van de dag' en 'privéomstandigheden' slokken de tijd en aandacht van de MVO-managers op. Het gesprek dat we voeren tijdens de terugkomdag wend ik aan om enkele evaluerende vragen te stellen over het leerproces tijdens en na de Expeditie. Er volgt een boeiend gesprek waarin me opvalt dat deelnemers aangeven er écht wat aan gehad te hebben. Een half jaar later plant een andere deelnemer ook zo'n terugkommiddag in bij haar op het bedrijf. Weer is er behoorlijk wat enthousiasme, maar verschijnen er uiteindelijk vier deelnemers. De rest heeft wederom andere urgentere verplichtingen. Tijdens deze bijeenkomst merk je weer dat deelnemers elkaar opzoeken en doorgaan met gesprekken over het eigen wel en wee.

Er begint zich ook al iets af te tekenen qua ontwikkeling op het derde niveau van actieonderzoek. De Expeditie als 'format' gaat verder. Al twee maanden na afloop van de eerste groep is er een lijst met aanmeldingen voor een tweede editie. Die wordt nog voor de zomer in 2015 opgestart. Daarna volgt er nog een derde versie

die half 2017 is afgerond, een vierde het jaar erop, begin 2019 start alweer de vijfde Expeditie en ook op dit moment van schrijven, zelf heb ik de organisatie al een jaar verlaten, wordt er weer een opgestart. Het werven voor voldoende deelnemers wordt steeds minder moeilijk. Voorzichtig durf ik te zeggen dat het een bekend begrip aan het worden is onder de doelgroep en een grotere beweging wordt.

Intermezzo

Voordat overgegaan wordt op een nadere uitwerking van het begrip gezelschapsvorming, wil ik stilstaan bij het feit dat dit praktijkexperiment zeker ook bij heeft gedragen aan de ontwikkeling van mijn eigen 'gezel-zijn'. In modus 3 onderzoek dat zich laat sturen door kernwaarden en de zoektocht naar betekenisgeving, "ligt het accent ook nadrukkelijker op het reflectieve en normatieve weten-in-actie van de onderzoeker zelf" (Ewijk & Kunneman, 2013, p. 63). Net als in verschillende andere onderzoeken die zijn opgestart binnen het onderzoekscluster 'normatieve professionalisering', onderzoek ik de praktijk niet als buitenstaander. De vragen die centraal staan in het onderzoek, staan ook centraal in de organisatie en het domein waarin ik werk. Ze zijn verbonden met de ontwikkelingsvragen en morele uitdagingen die we allemaal tegenkomen in het 'duurzaamheidswereldje'. Net als andere onderzoekers die bij hebben gedragen aan de verdere ontwikkeling van het NP-perspectief zoals Nap (2012), Sluijsmans (2018), Klaase (2017), Bolscher (2018) en Peetoom (2019) ben ik als geëngageerde onderzoeker niet alleen op zoek naar antwoorden die aan de gevestigde maatstaven van validiteit en betrouwbaarheid voldoen, ik stel als 'onderdeel van' mijn organisatie en het bredere netwerk om ons heen, het "morele belang van normatieve professionalisering aan de orde" (Ewijk & Kunneman, 2013, p. 14). Dit betekent dat ik tijdens de Expeditie en de periodes daaromheen nadrukkelijk als persoon ben verschenen, waar het gaat om zowel mijn vermogens, enthousiasme en betrokkenheid, als mijn onzekerheden, angsten en tekortkomingen. Dit kan niet anders wanneer je werk wilt doen dat deugt en deugd doet. Immers, door het tonen van de eigen kwetsbaarheid, onzekerheden en moerassigheid aan elkaar, draag je bij aan het zijn van 'goed gezelschap'. Zoals in de inleiding van *'Praktijken van normatieve professionalisering'* (Ewijk & Kunneman, 2013, p. 17) wordt omschreven: "Het werken aan en onderzoeken van normatieve professionalisering brengt hoe dan ook de persoon van de betrokkenen in het spel en de verworteling van hun betrokkenheid op werk dat deugt en deugd doet in hun eigen levensverhaal en professionele ontwikkelingsgang".

Ik hoop met dit onderzoek aannemelijk te maken dat deze persoonlijke betrokkenheid een belangrijke voorwaarde is voor het welslagen van waardenwerk, mits blootgesteld aan leerzame wrijving met anderen als voedingsbodem voor zelfkritische reflexiviteit.

Op dit punt is het belang om stil te staan bij de wending die mijn leven nam enige tijd nadat de Expeditie plaatsvond. In 2018 besloot ik namelijk afscheid te nemen van MVO Nederland vanuit de behoefte die ik voelde om te werken aan duurzame ontwikkeling vanuit een individuele organisatie. In plaats van met name het faciliteren, begeleiden, samenbrengen en adviseren van anderen, wilde ik graag zelf verantwoordelijk zijn voor de daadwerkelijke voortgang en prestaties op het gebied van duurzaamheid van een organisatie. De urgentie die ik persoonlijk voel ten aanzien van de benodigde transitie die de wereld en mensheid door moeten maken om de aarde gezond en leefbaar te houden, sterkte mij in dit besluit. Ik wilde graag nog directer werken aan effect en toegevoegde waarde en ‘dichter op de processen en uitkomsten ervan zitten’ om hieraan bij te dragen. Enige weken na mijn besluit kwam er een boeiende vacature langs en in het najaar ben ik gestart als programmadirecteur duurzaamheid bij de Radboud Universiteit en werd daarmee verantwoordelijk voor de verdere verduurzaming van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Hiermee beweeg ik me in feite dichtertoe naar de deelnemers in de Expeditie. Ik besef dat ik in de dagelijkse praktijk nu nog beter en directer ervaar wat zij bedoelen met de complexiteit, plekken der moeite en taaie vraagstukken van het *duurzaamheidswerk*. Want zo voelt het: tegen een waardenhorizon van duurzaamheid probeer ik dagelijks te werken aan het ontwikkelen van praktijken en handelingswijzen die daaraan bijdragen. Een constant veranderproces dat zich in mijn geval uitstrekt over de gehele campus, alle faculteiten en bedrijfsvoeringsonderdelen, zowel studenten als medewerkers en externe stakeholders betreft en constant vraagt om betrokkenheid, alertheid en een mij verhouden tot een complexiteit aan zienswijzen, gebeurtenissen hulpbronnen en obstakels uit onverwachte hoeken binnen en buiten de universiteit.

Deze persoonlijke wending maakt voor mij nog veel meer helder dan voorheen dat er voor ons als MVO-professionals een duidelijk voelbare relatie is tussen de eigen professionele en persoonlijke betrokkenheid op goed werk aan de ene kant en de waardenhorizon van universele verduurzaming aan de andere kant. En dat die waardenhorizon soms heel mooi op kan lichten en dichtbij voelt, terwijl er op andere momenten een onoverbrugbare kloof lijkt te bestaan tussen deze twee dimensies (Moratis & Amaeshi, 2019). In het volgende hoofdstuk wil ik, in kritisch gesprek met het materiaal uit de Expeditie, casuïstiek vanuit de bredere context van het duurzaamheidswerk en NP-literatuur, dan ook dieper ingaan op de vraag hoe gezelschapsvorming eraan kan bijdragen dat verbindingen tot stand komen tussen waarden die onverenigbaar lijken.

HOOFDSTUK 4



Wegwijzers voor gezelschapsvorming

De ontwikkeling van een werkzaam perspectief op de
spanningsvelden binnen het duurzaamheidswerk

4. Wegwijzers voor gezelschapsvorming

De ontwikkeling van een werkzaam perspectief op de spanningsvelden binnen het duurzaamheidswerk

Zoals ik eerder al aangaf, draait het voor mij als duurzaamheidsprofessional en als betrokken onderzoeker om de vraag hoe de ontwikkeling van MVO binnen het bedrijfsleven meer kracht gegeven kan worden in het licht van de verschillende spanningsvelden die er zijn. Allereerst heb ik gepoogd nieuw licht te werpen op de spanningen zoals ze naar voren komen in de kritische MVO-literatuur, door deze verder te illustreren en te duiden vanuit theorie en praktijk. In de voorgaande hoofdstukken is deze complexiteit van het waardenwerk gericht op verduurzaming, korthedshalve: het 'duurzaamheidswerk' dan ook nader beschreven. Het is echter ook en vóóral mijn bedoeling om een goede omgang met deze vraagstukken als morele vraagstukken voor professionals in hun eigen werk te bevorderen. Ik doel dan op een manier van omgang die in zichzelf 'duurzaam' is, in de zin van volhoudbaar. Een die het gevoel tegengaat dat je als professional door de complexiteit die je op meerdere niveaus tegenkomt in het duurzaamheidswerk in een impasse terecht komt, erdoor lamgeslagen wordt of in de neiging vervalt deze complexiteit te bevechten of je ervan af te wenden. Eerder heb ik de verwachting uitgesproken dat gezelschapsvorming een vruchtbare manier van omgang met deze complexiteit kan betekenen voor betrokken professionals. Het praktijkexperiment dat in het vorige hoofdstuk aan bod kwam, heeft hierover de eerste inzichten opgeleverd.

In dit hoofdstuk wil ik het begrip gezelschapsvorming conceptueel verder uitwerken en verdiepen. Doel is stil te staan bij de vraag welke rol gezelschapsvorming kan spelen in het krachtiger maken van de ontwikkeling van MVO en welke wegwijzers dit oplevert voor het in professionele praktijken zo goed mogelijk omgaan met de spanningsvelden binnen het duurzaamheidswerk. Hierbij bouw ik voort op de eerste contouren die het begrip gekregen heeft binnen het NP-discours, waar ik nu eerst kort bij stil zal staan.

4.1 Eerste contouren van het begrip gezelschapsvorming

Binnen het NP-discours en aanverwante theorie is aan de hand van het streven naar goed werk en het ontwikkelen van ambachtelijkheid, recent het begrip gezelschapsvorming opgekomen. Waar de complexiteit van werk binnen dit discours in de afgelopen jaren eerder overwegend geanalyseerd werd aan de hand van niveaus, domeinen of andere van elkaar af te bakenen elementen (van den Ende, 2011; van den Ende & Kunneman, 2007), wordt aan de hand van het begrip gezelschapsvorming gepoogd voorbij het descriptieve en statische karakter van dit ‘niveaudenken’ te komen en een meer verbindend perspectief in te brengen. Juist bij waardenwerk gaat het immers om de relaties die verschillende elementen en niveaus met elkaar hebben, de verbindingen ertussen, en tevens de verstoringen en hoe dit allemaal samenkomt bij de professionals in hun streven werk te doen dat deugt en deugd doet.

Zoals in hoofdstuk een al naar voren kwam, betoogt Harry Kunneman dat voor het samenspel tussen krachten die professionals naar de *high grounds* trekken en ethische en morele attractoren die opening bieden naar alternatieve routes die naar ‘terpen’ in het moeras kunnen voeren, gezelschapsvorming nodig is. Bovendien doemen volgens Kunneman hiermee

de contouren op van een toekomstgericht maatschappijkritisch handelingsperspectief dat in het teken staat van het ontwikkelen van *netwerken* van gezelschappen die emergeren uit het streven om *in een aantal registers tegelijk* in goed gezelschap werk te doen dat deugt en deugd doet, met het oog op zinvol en rechtvaardig samenleven. (Kunneman, 2017b)

In een daaropvolgende notitie werkt Kunneman gezelschapsvorming uit als ontwikkeling die in het verlengde ligt van de overkoepelende aanduiding ‘goed gezelschap’ in twee gedaantes. De eerste gedaante die goed gezelschap aanneemt, is de ontwikkeling van je eigen ambachtelijke vermogens met betrekking tot een specifiek materiaal of vraagstuk, de ontwikkeling tot goed gezelschap in een specifiek vak. De tweede gedaante is relationeel van aard. Hierbij gaat het om het goede gezelschap dat je voor anderen kunt zijn; vanuit het zijn van goed gezelschap in de ambachtelijke gedaante vergezel je de ander en vice versa:

je bent dan zowel goed gezelschap voor hen in ambachtelijke zin als in relationele zin: aandachtig, ondersteunend en vreedzaam begrenzend; het eigen goede gezelschap in deze zin roept goed gezelschap en

vergezellende vermogens bij anderen op en kan die versterken; omgekeerd ervaar je zelf aandacht, bemoediging en leerzame wrijving door het goede gezelschap van anderen. (Kunneman, 2019b)

Volgens Kunneman is 'goed gezelschap' in deze dubbele betekenis de voedingsbodem voor 'gezelschapsvorming': "de ontwikkeling van een specifiek gezelschap waarvan de leden elkaar als gezel erkennen en waarderen en op grond daarvan ook als gezelschap naar buiten treden" (ibid.). Gezelschapsvorming kan dus beschouwd worden als de uitkomst van het ontwikkelingsproces van goed gezelschap: het gaat om het samenspel tussen zelf een 'goed gezel' zijn, alsmede 'goed gezelschap' te vormen met anderen en op basis daarvan vorm te geven aan een werkgezelschap. Op basis van deze duiding van het begrip gezelschapsvorming kan het hart van waardenwerk aldus beschouwd worden als de 'terugkoppelingslus' tussen de eigen betrokkenheid op goed werk, de eigen ambachtelijkheid, én het gezelschap waar men deel van uitmaakt. Hoe meer men zich binnen een gezelschap tot goed gezel ontwikkelt, hoe meer men andersom ook weer kan bijdragen aan dit gezelschap en zelf door dat gezelschap wordt gevoed en uitgedaagd. Tot slot wijst Kunneman erop dat in verbinding met gezelschapsvorming (tijdelijke) ervaringen optreden van gezelschappelijkheid in kleiner of groter verband, bijvoorbeeld in de organisatie of professionele netwerken waar men werkzaam is. Ook daar vanuit kunnen de terugkoppelingslussen tot stand komen (Kunneman, 2019b). Naast het appel dat uitgaat van het streven om in ambachtelijke zin goed werk te doen, is er tevens het appel dat klinkt vanuit het gezelschap waarin men zich bevindt, het willen bijdragen aan het vormen van gezelschap met anderen. In de ontwikkeling van goed gezelschap vindt dit samenspel over en weer continu plaats. Vanuit de eigen ambachtelijkheid en het eigen gezel-schap, lukt het af en toe verbinding te maken met het gezelschap van samen lerende professionals, maar ook met anderen, zoals collega's binnen de eigen organisatie of andere betrokkenen – waar onder ook niet professionals - daarbuiten. Hier vinden processen van kameraadschap, gezamenlijke reflectie, dialoog en vreedzame begrenzing voor goed werk plaats.

In dit hoofdstuk wil ik het begrip gezelschapsvorming en de werking ervan, zoals hierboven geschetst, meer reliëf en diepgang geven door te onderzoeken hoe de verschillende gedaantes van goed gezelschap en terugkoppelingslussen hiertussen naar voren komen in het duurzaamheidswerk en op welke manier dit de ontwikkeling van MVO kan bekrachtigen. Het gaat hierbij om goed samenspel, als in de klanken van de verschillende registers van een orgel die samen de muziek maken. De met deze metafoor verbonden connotaties van ritme, samenklinken, wegzakken, verbinden of weer verstoord worden en dissoneren, wil ik exploreren in dit hoofdstuk aan de hand van een verdere uitwerking van

aanknopingspunten die hiervoor in de NP-literatuur te vinden zijn en aan de hand van casuïstiek uit de MVO-praktijk. Ik wil onderzoeken hoe gezelschapsvorming MVO meer kracht kan geven door bij te dragen aan verbindingen en versterkende terugkoppelingen tussen verschillende registers waarin het samenspel plaatsvindt en de gezamenlijke ervaring tot stand komt weer een stap dichterbij de horizon van duurzame ontwikkeling uit te komen. Wanneer lukt dit, hoe kunnen die momenten gekoesterd worden, welke vormen van gezelschappelijkheid in verschillende gedaantes kunnen eraan bijdragen om dat te versterken?

Voortbouwend op de zojuist beschreven ‘wortels van goed gezelschap’ zal ik zo starten met een verdieping van het begrip met behulp van relevante NP-literatuur. Vervolgens zal ik op basis van deze verdiepende omschrijving in de daarop volgende paragraaf nagaan hoe het begrip gezelschapsvorming in verschillende gedaantes terugkomt binnen het duurzaamheidswerk: de verbinding en terugkoppelingslussen tussen de eigen ambachtelijkheid en het gezelschap met anderen als voedingsbodem voor gezelschapsvorming, de doorwerking ervan in de eigen organisatie en dit alles in verbinding met het gezelschap dat constant binnen het duurzaamheidswerk aanwezig is: het web dat we met andere levensvormen vormen. Telkens breng ik daarbij de theorievorming vanuit NP in gesprek met de empirische data en bevindingen vanuit de gesprekken met MVO-managers, de Expeditie en casuïstiek uit mijn eigen werkveld. Hierbij wil ik zowel onderzoeken welke aanknopingspunten er binnen het NP-discours zijn om het concept gezelschapsvorming verder uit te werken, als stilstaan bij de verrijking die aan het NP-discours gegeven kan worden vanuit het gezelschapsvormingsconcept zoals zich dat binnen de context van het duurzaamheidswerk aftekent. Dit zal uiteindelijk uitmonden in enkele conclusies over de manier waarop gezelschapsvorming kracht kan geven aan verdere verduurzaming.

4.2 Aanknopingspunten voor gezelschapsvorming in de NP-literatuur

Voor een verdere uitwerking van het begrip gezelschapsvorming wil ik eerst verbinding maken met inzichten die voortkomen uit het NP-discours. Doel is om in deze paragraaf een beeld te schetsen van aanknopingspunten die er vanuit relevante NP-(aanverwante) literatuur zijn om gezelschapsvorming verder te verdiepen, tot ontwikkeling te laten komen en praktische handvatten mee te geven. Vanuit dit ‘zoeklicht’ maak ik in de paragrafen erop de koppeling met de MVO-praktijk.

4.2.1 De ontwikkeling van het eigen gezelschap

Al vanaf de start van de beweging rond normatieve professionalisering, staan de professional en de normatieve inhoud van zijn kennis en handelen centraal. Vaak wordt dit direct in verbinding en relatie gezien met collega's, cliënten en anderen. Toch is het in het kader van de dubbele gedaante van goed gezelschap allereerst van belang om stil te staan bij de aanknopingspunten die NP biedt ten aanzien van het individu en de eigen ambachtelijke omgang met werk.

De intrapsychische en zelfs lichamelijke dimensies van het handelen en verrichten van werk, hebben binnen het normatieve professionaliseringsdiscours, hoewel in beperkte mate, aandacht gekregen. Allereerst van Harry Kunneman wanneer hij complexiteit opvat als iets dat niet van buiten af bestudeerd kan worden, maar als ervaring die verbonden is met het zijn van een levend wezen. Deze bestaanswijze noemt hij 'verwikkeling' (Kunneman, 2017a, pp. 353-354):

Wij ervaren, voelen en benoemen zelf, maar dat zelf *geeft* ook te ervaren en te benoemen. Gevoelens komen op en verdwijnen, herinneringen schieten ons te binnen, angsten vervullen ons, verlangens nemen ons in de greep. Ons zelf wikkelt en wij wikkelen terug, om zo te zeggen.

Dat verhouden van ons tot alles wat we lichamelijk en emotioneel voelen en wat zich aan ons toont, kan ongepland, verrassend en plotseling gebeuren. Volgens Kunneman gaan 'verwikkeling en emergentie dan ook hand in hand'. Daarbij moeten wij als mens dealen met een innerlijke complexiteit. Wij zijn, verwijzend naar het werk van Frans de Waal, zowel de altruïstische bonobo als de egoïstische chimpansee. Deze 'agressieve vermogens en zelfzuchtige behoeften' zouden we niet moeten afwijzen, veroordelen en verdringen, maar erkennen en vreedzaam begrenzen. Zowel in onszelf als in anderen (Kunneman, 2013a).

De ethische en morele inzet van het werk en het 'goede' doen in een complexe context vragen van het individu ook om de ontwikkeling van het eigen vakmanschap. Iets wat, zoals eerder naar voren kwam, centraal staat in het werk van Richard Sennett over ambachtelijkheid. Hij wijst erop dat sociale of economische omstandigheden, protocollen, standaardisering en marktwerking de individuele professional kunnen belemmeren in het uitvoeren van goed werk op een plezierige en betrokken manier. Hij roept dan ook op tot de ontwikkeling van 'craftsmanship': "an enduring, basic human impulse, the desire to do a job well for its own sake" (Sennett, 2009, p. 9). De waardevolle aanvulling die hij hiermee geeft op het NP-discours is met name dat hij de dialogische relatie met de materialiteit van het werk in het hart van vakmanschap plaatst:

Learning to develop a dialogical relation with the material resistance at stake in one's craft [...] and developing a growing dedication to deliver

good work within this craft, is a potentially very powerful countervailing force against the economic and bureaucratic attractors pulling professionals and clients towards the high grounds of certainty, predictability and instrumental 'efficiency'. (Kunneman, 2017a, pp. 306-307)

In tegenstelling tot erover praten en denken, betoogt Sennett dat juist in de betrokkenheid op de inhoud van het werk zich de rijkheid, complexiteit en normativiteit ervan toont:

The human animal who is Animal laborans is capable of thinking. The discussions the producer holds may be mentally with materials rather than with other people; people working together certainly talk about what they are doing...thinking and feeling are contained within the process of making. (Sennett, 2009, p. 7)

Uiteindelijk heeft dit een belangrijke politieke betekenis. Door de dingen die ze in hun werk doen en maken, leren mensen iets over zichzelf en zijn ze in staat om tot een humaner materieel bestaan komen. Sennett benoemt in dat kader dan ook expliciet vakmanschap op duurzaamheids- en milieugebied. Voortbouwend op het werk van Sennett maakt Kunneman gebruik van het Nederlandstalige begrip 'gezel'. Om werk te doen dat in ambachtelijke zin deugt is het van belang om je eigen gezel-schap te ontwikkelen:

Dat houdt onder meer in dat je een dialogische, nieuwsgierig-onderzoekende en 'proevende' verhouding ontwikkelt tot het 'materiaal' waarmee je werkt; dat je door de complexiteit daarvan gefascineerd wordt en vanuit die fascinatie permanent wilt blijven leren; en tenslotte dat je bescheidener wordt naarmate je meer weet, kunt en snapt. (Kunneman, 2017b, p. 11)

Het ontwikkelen van dit soort vormen van 'professional excellence' staat ook centraal in het werk van Donald Schön. Naast het oplossen van problemen in de praktijk met behulp van technisch-rationele kennis en op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde methoden, wijst Schön op een ander soort problemen waar professionals mee geconfronteerd worden. In de inleiding werd al naar voren gebracht dat het in die gevallen volgens Schön vaak gaat om 'problems of the greatest human concern'. En bij dergelijke vraagstukken waar de juiste aanpak of oplossing niet direct voorhanden is, komt het aan op de moed van de professional om de hoge grond te verlaten en af te gaan op zijn intuïtie, creativiteit, impliciete kennis, improvisatievermogens en praktijkervaring. Het 'knowing in action' staat bij Schön centraal. Juist in het doen en het handelen toont zich de 'know-how', de 'tacit knowledge' van de betrokkene (Schön, 1983).

Aan de hand van het begrip 'reflection-in-action', wijst Schön, net als Sennett, op het voeren van een dialoog met de situatie in de praktijk, met de materie van het werk⁴:

When someone reflects-in-action, he becomes a researcher in the practice context. He is not dependent on the categories of established theory and technique, but constructs a new theory of the unique case ... Because his experimenting is a kind of action, implementation is built into his inquiry. Thus reflection-in-action can proceed, even in situations of uncertainty or uniqueness, because it is not bound by the dichotomies of technical rationality. (Schön, 1983, pp. 68-69)

Het verschil tussen knowing-in-action en reflection-in-action omschrijft hij als volgt:

This capacity to do the right thing.... exhibiting the more that we know in what we do by the way in which we do it, is what we mean by knowing-in-action. And this capacity to respond to surprise through improvisation on the spot is what we mean by reflection-in-action. (Schön, 1983, p. 11)

Bij het ontwikkelen van het eigen gezelschap gaat het er dus om dat je naast het aangaan van overzichtelijke vragen op basis van de inzet van bestaande kennis en methoden, taaie vraagstukken en complexe en onvoorspelbare contexten durft aan te gaan op basis van je eigen vermogens en *tacit knowledge*. Het gaat erom dat de professional zich bewust is van de verschillen tussen deze problemen en kan ervaren dat je de keuze hebt om ze op verschillende manieren aan te gaan. Het gaat om de kunde, maar ook de moed om dit te doen.

4.2.2 Relationale verwikkeling

In werkcontexten komen hoe dan ook verbindingen met anderen tot stand en die relatie met 'de ander' heeft weer invloed op de persoonlijke en intrapsychische dimensie van professionals, inclusief de manier waarop ervaringen uit het verleden de ontwikkeling van de eigen persoon hebben beïnvloed. Binnen het NP-discours heeft deze tweede gedaante van goed gezelschap inclusief de wisselwerking die erin plaatsvindt tussen het zelf en de ander altijd een belangrijke plek ingenomen. Een belangrijke inspiratiebron hiervoor is de filosoof Paul Ricoeur die deze dynamiek met behulp van de termen 'idem' en 'ipse' uitwerkt in zijn boek *Oneself as Another* (1994). Hiermee duidt hij de twee verschillende manieren aan waarop de identiteit van het individu stabiel blijft

⁴ Schön was hier overigens niet de eerste in. Dewey sprak in *How We Think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process* (1933) al over een "reflective conversation with the situation"

onder veranderende omstandigheden. Het 'idem' gaat over de karaktertrekken waaraan men te herkennen is, het deel van het zelf dat hetzelfde blijft, de stabiele reacties en patronen die men vertoont. Het 'ipse' vormt een reactie op de behoeften en het appel van anderen. In het 'ipse' wordt de ander onderdeel van onze identiteit door gehoor te geven aan het appel dat uitgaat van diens kwetsbaarheid en leed. De stabiliteit van het idem krijgt in de ipse-gedaante een andere vorm, namelijk die van trouw: ik zal er voor je zijn, je kunt op me rekenen. Daarmee kan er tussen beide polen tevens een spanning ontstaan: "bijvoorbeeld doordat het tegemoet komen aan het appel van een ander of het trouw zijn aan een belofte op gespannen voet staat met ingesloten patronen die onze veilige grond uitmaken en ons helpen het voor onszelf te redden in het leven" (Kunneman, 2017a, p. 266).

Juist de ontwikkeling van onze identiteit komt voort uit deze spanning tussen herhaling en stabiliteit van de idem-pool en beweging die voortkomt uit de ipse-pool. We kunnen door het aangaan van die dynamiek ons levensverhaal in beweging brengen en voortdurend hervertellen en verrijken. De 'relationele verwikkeling' (Kunneman, 2017a), de manier waarop men zich verhoudt tot de ander en de gesitueerdheid in de omgeving, bepalen daarmee in belangrijke mate het *zijn* als mens en daarmee ook de manier waarop men werkt en samenwerkt, dan wel tegenwerkt of buitenspel blijft. Andersom beïnvloeden mensen elkaar vanuit hun individuele positie en standpunt. In relatie met elkaar beïnvloedt men elkaars biografie. Dit is waar plekken der moeite, conflicten over de juiste manier van handelen en de noodzaak tot vreedzame vormen van begrenzing (Benjamin, 1998) ontstaan.

Zoals Kunneman in *Amor complexitatis* omschrijft, is ons eigen omwikkellende ervaren, voelen en duiden, verstrengeld met het omwikkelen van en door anderen: "De omwikkelingen die ze 'zelf' ervaren, voelen en duiden als pijnlijk, beklemmend, gevaarlijk en overmachtig, of juist als veilig, voedend, troostend, blij makend, zijn verwikkeld met het ervarend, voelend en duidend omwikkelen van en door nabije anderen" (Kunneman, 2017a, pp. 354-355). Deze 'voortgaande meervoudige verwikkeling' is voor Kunneman naar eigen zeggen geleidelijk aan het hart geworden van zijn denken over complexiteit. Dergelijke processen zijn zowel in de privésfeer als binnen werkcontexten aan de gang en beïnvloeden daar ook het handelen. In de context van werk, meer specifiek 'waardenwerk', brengt Kunneman het grote belang van de morele bindingen tussen mensen die voortkomen uit werk dat deugt en deugd doet, terminologisch tot uitdrukking middels het begrip 'gezelschapsvorming' en, zoals al eerder aangestipt, stelt hij voor om waardenwerk op te vatten als een ellips met twee brandpunten: werk dat deugt en deugd doet, in goed gezelschap (Kunneman, 2017b). Het gaat om de

interne relatie tussen het ontwikkelen van de eigen ambachtelijkheid en het daarbij leren van het werken met anderen. Maar ook om het vergezellen van elkaar, het metgezel zijn voor elkaar, de zorgzaamheid, bemoediging en vreedzame begrenzing die dat biedt. Morele bindingen in het kader van 'goed werk' zijn daarmee verwant met, maar verschillen ook van goede relationele banden zoals je die in de privésfeer nastreeft, omdat er een extra morele attractor in het spel is. De inzet van *goed werk* tegen de horizon van rechtvaardigheid en duurzaamheid, kan in het geval van spanningen en tegenstellingen stimuleren om elkaar vreedzaam te begrenzen in naam van die horizon⁵.

Zoals in hoofdstuk een al is omschreven, vormt het bevorderen van een werkgezelschap van samen lerende professionals een kernonderdeel van normatieve professionalisering. Kennisontwikkeling kan het best plaatsvinden in 'de kritische dialoog met belanghebbenden' vanuit een gedeelde betrokkenheid op het creëren van een goede en rechtvaardige samenleving (Jacobs, 2010, pp. 22-23). In de 'dialoog van goed handelen' die zodoende tot stand komt, staan zowel persoonlijke waarden en identiteiten van de professional, als instrumentele waarden en normatieve kaders van organisaties, maatschappij en instituties centraal. Dit zijn geen gemakkelijke processen. Openstaan voor het oordeel van anderen, het kritisch onder de loep nemen van de eigen waardeoriëntatie en (professionele) identiteit en het kunnen omgaan met ontkenning en afwijzing, dragen allemaal bij aan het ontwikkelen van de eigen identiteit, vakmanschap en goed werk.

Hier stuiten we dan ook op het heen en weer bewegen en de terugkoppelingslussen tussen de ontwikkeling van de eigen persoon en ambachtelijke gezelschapsvorming aan de ene kant en de vorming en ontwikkeling van een goed werkgezelschap aan de andere kant. Maar ook de terugkoppelingslussen tussen hoge grond dynamiek, ratio, controleerbaarheid en beheersbaarheid en omwikkende en verwikkelende lichamelijke en intrapsychische sensaties.

4.2.3 Gezamenlijke werkplaats

Dit sluit aan bij het werk van Sennett. Naast de belangrijke bijdrage die hij met het begrip 'craftsmanship' geeft aan de ontwikkeling van normatieve professionalisering, is een tweede kernelement dat zijn werk inbrengt de 'morality of cooperation'. In de kern wordt vakmanschap voor een belangrijk deel ontwikkeld in een gezamenlijke werkplaats. Hij refereert daarbij aan de

⁵ Het begrip vreedzame begrenzing is uitgewerkt door Jessica Benjamin en aan de hand van de term 'leerzame wrijving' door Kunneman een plek in het NP discours gegeven

historische gilden en bijbehorende meester-gezel structuur waarin 'quality of skill' boven 'occupation of a place of honor' gewaardeerd werd (Sennett, 2009, p. 61). Kwaliteit en beroepsethiek werden in dit soort communities gezamenlijk ontwikkeld en duurzaam behouden. Ook in zijn werk *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation* (2012), wijst hij op het belang van goed leren luisteren, de dialoog aangaan in plaats van het debat, wederkerigheid en de werkplaats als plek waar samenwerking die op deze waarden gebaseerd is tot stand kan komen. Ondanks het feit dat er tegenwoordig geen sprake meer is van werkplaatsen in deze middeleeuwse zin, lijken de bijbehorende principes nog steeds op te gaan. Juist door het samen *doen* van werk, vindt uitwisseling en ontwikkeling plaats tussen mensen rondom hun professionele waarden en beroepsethiek. Zoals Kunneman het in zijn artikel over 'Craftsmanship' omschrijft:

learning a craft is also a fertile breeding ground for dialogical forms of cooperation with others, not only with those whom one admires and honours as expert craftsmen and tries to learn from, but also with colleagues who help one to find pathways towards mounds in the swampy lowlands; and, last but not least, with 'juniors' who provide one with the joy of helping other persons to learn a craft and develop themselves as a human being in the process. (Kunneman, 2017a, p. 307)

Sennett trekt het belang van het onder de knie krijgen van 'the craft of cooperation' nog breder dan alleen de werkcontext, door erop te wijzen dat vormen van interactie met elkaar die gestoeld zijn op deze waarden ons de kans bieden om weer tot meer verbinding en welbevinden te komen in de complexe samenleving waarin we leven en waarin uitsluiting, polarisering en individualisering heden ten dage sterk voelbaar zijn. Hiermee wijst hij in zekere zin op het resoneren van goed gezelschap in andere registers.

Door het samen werken in gezelschap kunnen er vanuit de gezamenlijke toewending tot de materialiteit van hun werk in beroepen met een normatief en waardengericht kader verbinding, zorgzaamheid en betrokkenheid tussen professionals ontstaan. Maar de leerzame wrijving en vreedzame begrenzing die kunnen leiden tot de-escalatie in plaats van escalatie van onderlinge meningsverschillen en conflicten, zijn minstens zo belangrijk voor het aangaan van de gedeelde complexiteit. Het gezelschap breidt zich aldus constant uit en krimpt weer in. Voortbouwend op Nap (2012) die normatieve professionalisering op het vlak van het eigen gezelschap ziet als constante 'rekoefening' om de eigen kring te verruimen voor wie je het als mens 'goed' wil doen, is dit beeld aldus ook uit te breiden naar het werkgezelschap. In aansluiting bij het begrip 'Umwelt' van de bioloog Jacob von Uexküll en het werk van Paul Ricoeur, omschrijft Kunneman dit beeld van NP, in aansluiting bij Jan Nap, als voortdurende 'rekoefening': "als

het oprekken en uitrekken van de eigen 'morele Umwelt', via de lijn zelf-andere-
allen en het 'teruglussen' naar het zelf van het oplichten van deze lijn in het eigen
leven" (Kunneman, 2017b).

4.2.4 Organisaties als interferentiezone

Ook binnen individuele organisaties, netwerken van organisaties en groepen die de morele horizon van gezelschappelijkheid delen op grond van de daarbinnen florerende gezelschappen, is te zien hoe resonanties van goed gezelschap elkaar over en weer kunnen versterken en bemoedigen en daarbij zelfs gezamenlijk tegenkracht in politieke zin, het 'duwen' in de richting van macht ten goede, kunnen versterken. Voortbouwend op de kritische beschouwing van de klassieke tweedeling van Habermas tussen systeem- en leefwereld door Kunneman, beschouwt André Wierdsma (1999) organisaties als een *interferentiezone* van systeem- en leefwereld waarbinnen zich in toenemende mate spanningen en ambivalenties voordoen. Aan de ene kant is de druk toegenomen om resultaten te leveren aan aandeelhouders en klanten flexibiliteit te bieden (systeemwereld logica), maar ook neemt de druk vanuit medewerkers toe om organisaties een plek te laten zijn waar binnen zij vorm kunnen geven aan hun eigen ontwikkeling (leefwereld logica). Binnen de bedrijfseconomische realiteit worden immers ook andere dan alleen systeemdoelen nagestreefd door de individuen die deze realiseren.

Wanneer men leiding geeft aan co-creatie processen binnen organisaties zullen dan ook de belangen van zowel de systeemwereld, als de bestaansprojecten van de medewerkers en de maatschappelijke duurzaamheid van activiteiten afgewogen moeten worden, zo betoogt Wierdsma in zijn oratie (1999). Hij ervaart dat in het hedendaagse denken over organisaties deze ambivalenties vrijwel niet terug te vinden zijn. Het denken over organiseren en veranderen bouwt vooral voort op het verlichtingsdenken van het modernisme. De dominante vorm van organiseren kenmerkt zich door een splitsing van denken en doen; een accent op management en deskundigen; standaardisering van activiteiten; externe sturing en variëteitsreductie (Wierdsma, 2004, p. 5). Men erkent daarbij nog niet voldoende dat er een constante wisselwerking van strategisch en communicatief handelen nodig is om als organisatie succesvol te zijn in deze tijd. Naast strategisch handelen worden leefwereld-kenmerken als zingeving, creativiteit, betrokkenheid, motivatie en eigen initiatief namelijk steeds belangrijker. Dit betekent dat niet één logica het primaat opeist (ibid. p.7). Het ouderwetse denken over organiseren en veranderen vanuit de eenzijdige systeem basis wordt in zijn ogen steeds meer een blokkade voor vernieuwing en slagkracht. Co-creatie biedt volgens Wierdsma het platform waarop betrokkenen deze ambivalenties

vanuit zowel leef- als systeemwereld kunnen inbrengen (ibid. p.4). (overgenomen uit Klomp, 2011).

De lerende organisatie van de toekomst is er dan ook een waarin de exacte uitkomst van samenwerkingsprocessen van tevoren nog niet vaststaat: "In een lerende organisatie vindt verandering plaats via het trekkersmodel: hoewel we nog niet precies weten waar we naar toe gaan, en al helemaal niet waar we uit zullen komen, kiezen we een richting en gaan alvast op stap" (Wierdsma & Swieringa, 2011, p. 86). De toegevoegde waarde van managers en leiders is dat ze dit soort co-creatieprocessen goed begeleiden. Van hen wordt gevraagd:

- dialoogplatformen te creëren waarop betrokkenen toegang krijgen tot het gesprek waarin richting en bandbreedtes worden bepaald;
 - het gesprek te faciliteren en de relationele kwaliteit van de communicatie te bewaken;
 - de ivoren toren van het weten te verlaten, zich te engageren in de uitvoering en in context te komen tot Tijdelijk Werkbare Overeenstemmingen;
 - persoonlijk stelling te durven nemen ([door] normatieve professionaliteit en contextualiseren) in het spanningsveld tussen regelmaat en oog voor het bijzondere;
 - om eilanden van zekerheid te creëren waarin betekenisvolle veranderingen binnen betekenisvolle relaties vorm kunnen krijgen.
- (Wierdsma, 2004, p. 14)

Kunneman spreekt wanneer het gaat om het creëren van ruimte voor dialoog, inspiratie, onderlinge betrokkenheid en samenwerking binnen organisaties ook wel over *maatschappelijk verantwoord organiseren* (Kunneman, 2005b). Het gaat er om in de context van werken en organiseren via normatieve professionalisering de autonomie van individuen te verbinden met vormen van verwikkeling in, begrenzing door, en betrokkenheid op anderen en op de toekomst van onze wereld als geheel. Normatieve professionalisering plaatst het inrichten en organiseren van werk zodoende in een moreel perspectief: "Professioneel handelen is op alle organisatorische niveaus waardengeladen en die waarden worden 'gedaan': in het werken en samenwerken binnen organisaties krijgen morele bindingen tussen professionals onderling en tussen professionals en degenen voor wie hun werk bestemd is, al dan niet gestalte." Het is van belang elkaar daarbij 'echt' te zien, te waarderen om het anders zijn en waar nodig vreedzaam te begrenzen.

De relationele ruimte opent zich pas door het samengaan van begrenzing, appel en horen van dat appel, als de ander het betreden van de

relationele ruimte ook kan 'zien' als een mogelijke andere voortzetting van de relatie waar hij of zij van opknapt. Het is dus waardenwerk van twee kanten. De begrenzing kun je als prikkel zien maar hij wordt vreedzame begrenzing door dat tegelijkertijd een appel wordt gedaan: 'wij kunnen beter samen en dat wil ik heel graag want onze relatie en jij zijn belangrijk voor mij.

Werk dat deugt en deugd doet vormt zo een voedingsbodem voor het "in beweging brengen van gevestigde machtsverhoudingen in de richting van meer rechtvaardigheid, via leerzame wrijving, vrijmoedige tegenspraak en waardige strijd op het niveau van concrete werkverhoudingen" (Kunneman, 2017b, pp. 2-4).

Door bronnen van *amor complexitatis* zo te verbreden naar de context van werken en organiseren, wordt de ontwikkeling van moreel kapitaal bevorderd op plekken waar dit juist hard nodig is: "professionele, marktgerichte en (semi-)bestuurlijke organisaties waarbinnen de aantrekkingskracht van moderne 'uitwikkelingen' zich bijzonder sterk voelbaar maakt" (Kunneman, 2017a, p. 365). Deze gaan zo fungeren als een gedeelde ruimte van verantwoordelijkheid tussen het alledaagse leven en werken aan de ene kant en mondiale vragen en ontwikkelingen aan de andere kant (ibid., p. 249).

4.2.5 De rol van dragers

Met betrekking tot gezelschappelijkheid binnen organisaties vormt het recente proefschrift van Peetoom (2019) een waardevolle toevoeging aan het NP-discours. Met het werk van onder andere Kunneman en Wierdsma als belangrijke inspiratiebron, exploreert Peetoom een concrete invulling van horizontaal organiseren. In dit geval gericht op het laten floreren van zorgpraktijken. Praktijken van geïnstitutionaliseerde zorg relateert hij aan een spanning tussen bedrijfseconomisch organiseren en het bieden van bekommernis. Doel van het onderzoek van Peetoom is niet om deze spanning 'op te lossen', maar te komen tot werkrichtingen en een oefenpad voor managers "die hen helpt om coherentie van de instelling als geheel te versterken en beleven van gezamenlijkheid te bevorderen". Hij richt zich daarvoor in zijn onderzoek in de eerste plaats op zogenaamde 'zorgdraggers'; een specifieke groepering zorgprofessionals in de organisaties waarin de managers actief zijn met het oogmerk van deze professionals te leren. "Zorgdraggers zijn kennelijk in staat om samen met cliënten, collega's, managers en externe partners een eigen faciliterende zorgruimte te creëren door te 'handelen'" (Peetoom, 2019). De zorgdraggers bezitten een aantal kenmerken die de moeite waard zijn om in het kader van het door laten klinken van goed gezelschap in het register van organisaties uit te lichten. Allereerst is dat hun reactie op het appel dat van de kwetsbaarheid van de ander uitgaat:

Binnen die ruimte laten zorgdragers trouw en aandacht zien, betrokkenheid op wezenlijk verschillende behoefte van de ander, inclusief diens sociale uitgeslotenheid. Zorgdragers hebben, binnen hun in instituties gecreëerde relationele ruimte, een vermogen ontwikkeld om opmerkzaam te wachten op een mogelijk groeimoment, door onder meer pluraliteit 'uit te houden' en deze te waarderen, maar deze ook wanneer in hun ogen nodig te begrenzen.

Ook blijkt uit het onderzoek van Peetoom dat deze dragers een persoonlijk netwerk van mensen opbouwen, een gezelschap:

met een speelse kwaliteit, dat zich onttrekt aan instellings- en functionele grenzen. Zij maken van dit netwerk een veilige en omhullende ruimte voor cliënten. Hiermee leggen zij een vertrouwensbasis, waar vanuit cliënten met hen mee gaan doen in activiteiten met een speels karakter. Geslaagde spelelementen vormen voor cliënten ervaringen die hen bemoedigen een nieuw stapje te zetten. (ibid., p. 148)

Met zijn onderzoek naar de kwaliteiten van 'dragers' doet Peetoom een toevoeging aan het gedachtengoed ten aanzien van transactioneel organiseren door co-creëren vanuit plekken der moeite, zoals Wierdsma dat belicht in zijn uitwerking van horizontaal organiseren:

Hun drager-zijn werkt niet volgens regels en principes die uitonderhandeld zijn tot in tijdelijk werkbare overeenstemmingen; dragers voeren geen dialogen over organiseerprincipes, zij focussen niet op een doelgroep als te bedienen markt. Wat doen ze dan wel in mijn interpretatie? Zij verbinden zich met broze behoefte van individuele mensen. Op grond van vriendschappelijke verbondenheid groeit wederzijds vertrouwen. Op basis van dat vertrouwen geven zij een faciliterende zorgruimte vorm. Zij maken deze ruimte tot hun eigen domein binnen het grotere geheel van de instelling. Binnen die faciliterende zorgruimte staan geen transacties centraal die op ruil en onderhandeling zijn gebaseerd maar realiseert de zorgdrager diepgang van een relationele dynamiek, met het oog op persoonlijke groei van de individuele cliënt, die levensvervulling geeft. (ibid., p. 203)

Complementair aan de benadering van Wierdsma, die zich richt op variëteit in de markt, blijkt uit het onderzoek van Peetoom een "toewenden door zorgdragers naar *variëteit van mensen*, die maatschappelijk tussen de wielen zijn gekomen en zich verwond voelen. Faciliterende zorgruimte is echter wel omgeven door 'organisatie', die omvat en begrenst" (ibid., p. 190). Peetoom vat faciliterende zorgruimte daarbij op als 'operationeel autopoiëtisch systeem'. De zorgdragers

geven dit op persoonlijke en autonome wijze vorm, zich weinig aantrekkend van verticale georganiseerdheid. Zij vormen een eigen, zichzelf in stand houdend gezelschap.

In zijn onderzoek doet Peetoom een aantal handreikingen aan managers om meer verbinding te kunnen maken met dragers, het dragerschap verder te voeden en ruimte te geven aan deze faciliterende zorgruimte als ‘autopoietisch systeem’. Daarvoor werkt hij mede op basis van het werk van Wierdsma en de bedrijfskundige cybernetica van Beer (Harnden & Leonard, 1994) twee werkrichtingen uit: bezieling verbeelden en onherbergzaamheid ontwerpen. Aan de ene kant dient de manager het ‘autopoetische systeem’ in kwestie goed te leren kennen, nieuwsgierigheid te tonen, ontvankelijkheid voor de veelkleurigheid binnen dit gezelschap en narratieven die bezieling verbeelden. Zo kunnen managers zich openen voor het daarmee verbonden morele appel, zonder al te interveniëren of te oordelen. Vervolgens kan op basis hiervan inzicht verworven worden in de manier waarop binnen het bestaande, onherbergzame systeem bezieling en faciliterende zorgruimte worden gedempt of afgebroken door het organisatorische subsysteem dat het meest verstorend werkt. Op basis van die inzichten kan samen met de betrokkenen gewerkt worden aan een herontwerp van het verstorende subsysteem richting iets grotere herbergzaamheid. Volgens Peetoom zetten deze twee werkrichtingen elkaar wel onder spanning: “Want alleen maar blijven knokken voor herbergzaamheid kan in veel gevallen hoogmoed en half bewuste almachtsgevoelens versterken— grenzeloos blijven verbeelden van bezieling laat het zelf mogelijk in illusoir handelen oplossen” (Peetoom, 2019, p. 234).

Om beter om te gaan met deze spanning onderscheidt Peetoom tot slot een derde horizontale werkrichting, het verdiepen van relationele waardigheid als horizontaal en verbindend weefsel, bij het leren hanteren van de opgeroepen spanning. Peetoom omschrijft het verdiepen ervan als een persoonlijke oefenweg waarin vier deelvermogens centraal staan: ontvankelijkheid cultiveren voor lijfelijk-emotionele gewaarwordingen en sensitiviteit voor het morele appel dat van de bezieling in faciliterende zorgruimtes uitgaat; vrijmoedig strijden voor herbergzaamheid op grond van een morele impuls; waardering tonen en vreedzaam begrenzen tijdens het stilstaan bij een impasse; en mensen het juiste duwtje geven (ibid., pp. 234-235). Het belang van de zoekrichting van Peetoom voor de ontwikkeling van gezelschapsvorming, is de concrete invulling die hij ermee geeft aan de twee centrale kenmerken van zowel het drager- als gezelschapsvormingsbegrip: goed zijn in je vak en verbinding maken met de ander. De handreikingen die hij aan de praktijk doet ter versterking van het

drager-zijn, kunnen naar verwachting vruchtbaar worden ingezet bij het werken aan gezelschappelijkheid.

4.2.6 Goed gezelschap in ecologische zin

Naast de gezelschapsvorming tussen mensen die betrokken zijn op een zelfde moreel kader in hun werk, komt binnen het NP-discours de laatste jaren, mede onder invloed van het werk van onder anderen Harry Kunneman, Henk Manschot en Fernando Suárez Müller, ook de aandacht voor het gezelschap dat wij vormen met dieren en natuur steeds meer op. Filosoof Henk Manschot pleit voor een levenskunst die gestoeld is op onze verwantschap met de aarde en andere levensvormen. In zijn boek *'Blijf de aarde trouw. Pleidooi voor Nietzscheaanse Terrasofie'* (2016) typeert hij de huidige ecologische crisis voor ons als mensen als een zogenaamde 'contrastervaring': "een ervaring waarin mensen zo diep geraakt worden in hun bestaan dat ze niet langer het leven op de gewone manier kunnen voortzetten, zonder onmiddellijk precies te weten hoe het verder moet" (Manschot, 2016, p. 10). Dit soort ervaringen zorgt ervoor dat op een diepere laag vragen opgeroepen worden van zingeving en heroriëntatie. Vragen die gaan over omgang met natuur, dieren, de eigen sterfelijkheid, de persoonlijke invloed op het ecologische probleem en ga zo maar door.

De grote vragen die de ecologische crisis oproept, werken door als motief voor herbezinning en verandering en geven de reflectie op ons leven richting en urgentie. Er komen nieuwe vragen op met de erkenning dat de antwoorden die we tot nu toe gegeven hebben, niet meer van toepassing zijn. Contrastervaringen scheppen ruimte om op zoek te gaan naar nieuwe ideeën en nieuwe waarden die ons kunnen gidsen in de situatie waarin we zijn beland. (ibid. p. 11)

Met Nietzsches werk *Aldus sprak Zarathoestra* als leidraad pleit Manschot voor een terrasofie, een filosofie die 'geaard' is, een levensstijl waarin sprake is van ecologische bewustwording. Een waarin de aarde in plaats van de mens centraal staat. Deze levensstijl zou richting moeten geven aan hoe wij de aarde bewonen en bewerken. Specifiek op het gebied van voedsel biedt filosoof Michiel Korthals hier een uitwerking van in zijn boek *Goed eten. Filosofie van voedsel en landbouw* (2018). Hij onderzoekt erin wat eigenlijk *goed* eten is en wat dit betekent voor mensen en werkt in een kritische bespreking van de hedendaagse voedselvoorziening de these uit dat mensen samen werken in de natuur, natuur zijn en natuur nodig hebben. Daarbij wijst Korthals op de kloof tussen consumptie en productie van voeding en de vervreemding die hieruit voortvloeit als niet alleen een technisch en sociaal probleem, maar ook een ethische en filosofische kwestie met alle gevolgen van dien zoals honger, dierenleed, milieuschade, obesitas en andere gezondheidsproblemen. Hij pleit voor een herstructurering

van landbouw en voeding op basis van noties als “adequate en veilige voeding voor iedereen, respect voor dieren, duurzaam boeren, gezondheid en smaak, maatschappelijk verantwoorde technologieën, maar ook voedselvaardigheden als mondigheid, bereidheid tot vuile handen maken; goed geïnformeerde voedselkeuzes en verstandige routines [...]” (Korthals, 2018, p. 17).

Een belangrijke inspiratiebron binnen het NP-discours voor ecologische gezelschapsvorming vormt ook het werk van Frans de Waal. Waar de dominante gedachte veelal nog is dat wij als mensen enkel vanuit een ‘struggle for life’ basis kunnen handelen, wijst De Waal op een heel ander kenmerk van de natuur: “Many animals survive not by eliminating each other or keeping everything for themselves, but by cooperating and sharing” (De Waal, 2010, pp. 6-7). Volgens Kunneman heeft De Waal met zijn werk een zeer belangrijke bijdrage geleverd aan de benodigde horizontale morele vocabulaires. Door te wijzen op het feit dat wij als mens zowel chimp-, als bonobo-registers in ons dragen en onszelf op basis daarvan te beschouwen als ‘most conflicted animal ever to walk the earth’, brengt hij een nieuw moreel ontwikkelingsperspectief naar voren:

tegenover het verabsoluteren van ofwel de agressieve ofwel de zorgende vermogens van mensen gaat het in horizontale vormen van moraliteit om nieuwe vormen van spanningsvolle verbindingen tussen deze emotionele en relationele registers, zoals bijvoorbeeld geëvoceerd door Jessica Benjamin in het idee van ‘vreedzame begrenzing’, zowel van de chimp in anderen als van het dikke-ik in onszelf (Benjamin, 1998; Kunneman, 2005, 2011; Gasseling, 2014). (Kunneman, 2017a, p. 330)

Kunneman benoemt dan ook als belangrijke gedaante van *amor complexitatis*, het beamen van de complexiteit van de natuur (ibid., p. 366). Wij zijn immers met andere levende wezens verwickeld in elkaars zelfbewerkstelling en werkvermogens⁶. De nieuwe morele horizon die volgens Kunneman opdoemt is dat wij onder ogen zien dat we verwickeld zijn in destructieve en exploiterende vormen van omgang met andere levensvormen. Dit terwijl bestudering van de verwikkeling van levende wezens in elkaars leven laat zien dat naast destructieve en beschadigende vormen van bewerking, innovatiewerk van levende wezens op grond van ervaren werkzaamheid tevens heeft geleid tot nieuwe, dragende vormen van samenwerking. In het licht van de ecologische problematiek en de duurzaamheidsvragen die zich met steeds grotere kracht aan ons opdringen pleit

⁶ Aan de hand van het begrip autopoiesis werkt Kunneman in zijn slotbeschouwing van *Amor complexitatis* zelfbewerkstelling vanaf het fysisch-chemisch niveau uit. Alle leven wordt gedragen door werkingen die verbonden zijn met massa, energie en krachten en alle vormen van leven worden door die werkingen doorkruist.

Kunneman dan ook voor het oprekken van onze morele *Umwelt* naar relaties met andere levensvormen en de noodzaak tot meer samenwerking en gezelschapsvorming met andere levensvormen (vgl. (Latour, 2004). Dit werkt vervolgens ook weer terug op ons eigen leven, werken en organiseren (Kunneman, 2017b).

4.3 Hoe gezelschapsvorming terugkomt in de MVO-praktijk

Vanuit de voorgaande omschrijving van de verschillende gedaantes van gezelschapsvorming en de aanknopingspunten voor dit begrip die de NP-literatuur biedt, maak ik nu de koppeling met de praktijk van het duurzaamheidswerk. In deze paragraaf zoek ik binnen de context van de Expeditie en ook in bredere zin binnen het duurzaamheidswerk naar aanknopingspunten voor gezelschapsvorming. Tevens zal ik stilstaan bij de vraag of het gezelschapsdenken doorgetrokken kan worden richting de samenwerking die er is met andere levensvormen, de zogenaamde ecologische gezelschapsvorming.

4.3.1 De ontwikkeling van de eerste gedaante van goed gezelschap in de context van de Expeditie

Binnen mijn onderzoek ligt de focus op het persoonlijk engagement van de duurzaamheidsprofessional die werkt aan het bevorderen van goed maatschappelijk verantwoord ondernemen tegen een horizon van duurzame ontwikkeling. Een aantal belangrijke componenten binnen het werk van deze individuele professionals is al aan de orde geweest, in het bijzonder het opdoen en tonen van de moed om complexe vragen aan te gaan en in het moeras af te dalen, het ontwikkelen van het vermogen om te zoeken, fouten te maken, conflicten mee te maken over de juiste koers en om hiervan te leren, je te kunnen verhouden tot plekken der moeite en trage vragen en in staat zijn om je dialogisch te verhouden tot het materiaal waarmee je werkt. In deze paragraaf wordt een verdere uitwerking gegeven van de ambachtelijke betrokkenheid op goed werk van de individuele MVO-manager zoals die naar voren is gekomen tijdens de Expeditie. Onze drijfveren om dit werk te doen, de verbondenheid met de horizon van sociale en ecologische duurzaamheid, de sterk in ontwikkeling zijnde professie. Het zijn allemaal aspecten die vanuit de deelnemers aan de orde zijn gekomen en die ik ook in mijn eigen werk ervaar.

Zingeving en morele betrokkenheid

In verschillende interviews en gesprekken die ik heb gevoerd in het kader van de Expeditie komt allereerst naar voren dat de MVO-managers zich vanuit hun persoonlijke normen en waarden en een gevoel van ‘gesitueerd zijn in de wereld’

moreel betrokken voelen bij hun werk. Dit blijkt bijvoorbeeld wanneer ze spreken over het grotere belang van hun werk en het gevoel van zingeving dat het hen biedt. Door te refereren aan waarden die ze ook privé belangrijk vinden, zoals natuur, een goede toekomst voor hun kinderen, het geluk van mensen. Andersom is het wanneer dergelijke aspecten ontbreken in hun werk ook voelbaar, bijvoorbeeld wanneer men in eerdere functies ervaart hoe werk je tegen kan staan. Zoals een deelnemer het tijdens de intakes verwoordt:

“Nou feitelijk ben ik in maart zeg maar uit de kast gekomen in de zin van ik wil ook gewoon gaan werken met mijn hart in plaats van alleen maar met mijn hoofd.”

Ondanks de verschillende plekken der moeite die geïdentificeerd kunnen worden op het persoonlijke, organisatorische en systemische niveau, is het bemoedigend om te zien hoe in de meeste gevallen het werk toch ervaren wordt als zingend en belangrijk. Daarbij lijken, net als in het onderzoek van Nap (2012), de ambachtelijke kwaliteit van het werk en de morele horizon ervan onlosmakelijk met elkaar verbonden. In dit citaat komen die toewijding en fascinatie voor het werk van MVO-manager bijvoorbeeld mooi naar voren:

“Ik word ook in de organisatie steeds meer geprikkeld, kom in allerlei... Eigenlijk heb ik alleen maar leuke gesprekken over MVO, dus het is eigenlijk heel erg... Het is dat muntje, je hebt weleens muntjes die klem zitten in zo'n apparaat, of een zakje snoep dat er niet uitkomt, nou dit is gewoon in een keer raak, dus is muntje erin en alles komt eruit. En dat is ook wat ik voel bij MVO, dus als ik nog met m'n oude projectjes bezig ben, dan zit ik nog wel een beetje aan de verkeerde stroomdraad, maar dat is ook nog wel gewoon mijn werk waar ik niet m'n bonus voor krijg, maar wel voor word afgerekend. En dit mag ik erbij doen, dus ik zie dat, weetje je kunt zeggen, snoepwinkel of leuke ambities, of ik sta in mijn kracht, maar dat is echt zo, dat maatschappelijk verantwoord ondernemen is echt wie ik ben.”

Af en toe worden daarbij door de MVO-managers ook zaken genoemd die wijzen in de richting van lichamelijk-emotionele ervaringen in hun werk. Bijvoorbeeld door het gevoel te hebben dat door met duurzaamheid bezig te zijn 'het vlammetje gaat branden', 'energie te krijgen' of te vertellen over momenten waarop het lukt iemand 'te prikkelen'. En ook in een meer negatief opzicht, wanneer deelnemers spreken over het gevoel 'op hun tenen te lopen' en vermoeid te zijn, door de druk die er op hun schouders rust, het gevoel er 'alleen voor te staan'. Dit sluit aan bij observaties die ik in de Expeditie doe tijdens gezamenlijke reflecties en gesprekken. Bijvoorbeeld wanneer tijdens de groepsintake de ene aan de andere deelnemer teruggeeft dat zijn stem 'heel anders klonk' toen hij over zijn drijfveren vertelde dan toen hij over de structuur en strategie van zijn organisatie sprak. Of de tranen in de ogen die er bij een

deelnemer zijn wanneer ze me in een coachgesprek vertelt hoe onzeker ze zich voelt binnen de spanningsvolle context waarin ze werkt.

Vakmanschap van het duurzaamheidswerk

In de tweede plaats komen er aspecten naar voren die te maken hebben met de manier waarop men binnen deze context bezig is met de ontwikkeling van het eigen specifieke 'duurzaamheidsvak'. Bij de deelnemers aan de Expeditie blijkt veelal de drang te bestaan om zich verder ontwikkelen in een juiste omgang met het 'materiaal' waarmee men werkt. Iets dat aansluit bij het in hoofdstuk één naar voren gebrachte gebrek aan kennis en vaardigheden in bedrijven om MVO op een goede manier verder te brengen en de studies die verricht worden op het gebied van competentieontwikkeling van deze doelgroep uit hoofdstuk twee. Vaak drukken de deelnemers hun behoefte uit aan de hand van de term veranderkunde of verandermanagement. Het ontwikkelen van het eigen vakmanschap strekt zich daarbij uit over elementen als intern draagvlak creëren, het meekrijgen van 'de top', het aanbrengen van focus in de veelheid aan mogelijk relevante MVO-thema's, het meten en zichtbaar maken ervan. De opgave waar de MVO-manager uiteindelijk voor staat is het verder brengen van de ontwikkeling naar een duurzame en humane wereld vanuit de kracht en impact van het bedrijf waar ze werken. Dit doen ze binnen een complexe context en vanuit een positie waarop allerlei krachten vanuit verschillende niveaus inwerken. Dit zorgt voor dilemma's die in de voorgaande hoofdstukken zowel op basis van de literatuur als het praktijkonderzoek al naar voren kwamen en doen de hoop en verwachting ontstaan onder de deelnemers dat ze zich verder zullen bekwamen in een vruchtbare omgang met deze complexiteit. Enerzijds door hiermee te oefenen, in de Expeditie, maar ook in de eigen praktijk.

Anderzijds bestaan er verwachtingen die meer liggen op het vlak van inhoudelijke kennisontwikkeling en theoretische kennis. Zelfs na afloop van de Expeditie komt naar voren dat er nog meer praktische handvatten en kennis in het programma hadden gemogen. Zo geeft een deelnemer aan:

“Nou wat is *hot* in MVO-thema's denk ik, maar ook wel inderdaad in de verankering. We hebben natuurlijk al een aantal inzichten wel gekregen, maar misschien zijn er nog veel meer die interessant zijn die we hier langs zouden kunnen hebben.”

De weergave van de materialiteit van het werk van de deelnemers in paragraaf 3.2 laat de (vinding)rijkheid van dit 'ambacht' in ontwikkeling zien. Het normatieve en reflectieve weten van deze professionals, hun 'tacit knowledge' toont zich in het handelen, ze *weten* in actie. En ze leren er ook weer van. Wanneer het bijvoorbeeld gaat om focus aanbrengen en kiezen waar je vanuit de organisatie positief aan wilt bijdragen, zie je dat de MVO-managers in plaats van of naast

lamgeslagen worden door de veelheid aan relevante ecologische en sociale issues, of de instrumenten en boeken in te duiken, ook gewoon ergens beginnen, iets gaan *doen* en daardoor leren wat belangrijk is. Zo blijkt een deelnemer terug:

“Ik ben ook begonnen met ophalen van wat doen we allemaal al en aan het leren wat MVO dan voor [naam bedrijf] moest betekenen.”

Verder brengen de deelnemers constant hoe-vragen in en reflecteren ze met elkaar in de ochtend-pitches op hun pogingen, experimenten, succesvolle en minder geslaagde manieren om aan de hand van deze vragen te handelen in de praktijk. In verschillende bewoordingen wordt 'tijdens het doen leren' dan ook vooraf en tijdens de Expeditie benoemd als leerwens. De aangedragen theorie krijgt volgens hen pas waarde als het duidelijk gekoppeld is aan de dagelijkse praktijk. Dit blijkt doordat de wens wordt geuit vooraf een leerdoel te benoemen, de vignetopdrachten nadrukkelijker als huiswerk voor te schrijven en doordat de praktijkspreekers zo van waarde worden gevonden in tegenstelling tot de meer theoretisch-abstrakte kennis.

Heen en weer bewegen tussen hoge en lage grond

Daarbij valt de bijzondere manier op waarop de MVO-managers in deze commerciële, bedrijfsleven-context gebruik maken van, om in termen van Donald Schön te spreken, hoge grond kennis en taal. Dit wordt geïllustreerd door legio voorbeelden van situaties die de MVO-managers noemen waarin zij naar eigen zeggen op een goede manier om zijn gegaan met het 'materiaal'. Om ruimte te creëren voor lange termijn, ecologische en sociale waarden wordt bijvoorbeeld de positieve betekenis van technologische duurzaamheidsoplossingen en – innovaties benoemd. Ze wijzen daarbij op het succes van circulaire businessmodellen, alternatieve manieren van energieopwekking, het kunnen 'tracken&tracen' van de handelsketen, en alle positieve gevolgen die MVO niet alleen heeft op sociaal en milieugebied, maar vaak ook op het gebied van reputatie, verdienmodel en nieuwe marktkansen. Ze hanteren daarbij vaak taal en instrumenten die goed passen bij de belevingswereld van de mensen die ze mee willen krijgen. Over vruchtbare manieren van het creëren van bewustwording en draagvlak vertelt een MVO-manager bijvoorbeeld:

“Je hoeft soms een bepaald zinnetje ook maar een paar keer te zeggen heb ik geleerd, op verschillende plekken en dan gaan mensen het ineens omarmen.”

Ook ten aanzien van de Expeditie zelf uitten de deelnemers een behoefte aan controleerbaarheid en voorspelbaarheid, handvatten vanuit de *high grounds* om problemen 'op te lossen'. Dat komt bijvoorbeeld in de evaluatie naar voren in het gebrek dat de deelnemers ervaren aan focus op een helder project dat 'afgerond' had kunnen worden, de roep om duidelijke 'deliverables'. Anderzijds lijken ze te

beseffen dat hun werk niet volledig te controleren en sturen valt. Zo wordt in de evaluatie ook aangegeven dat het ontwikkelproces dat voor hen zelf als professionals op gang is gekomen, de duur van de Expeditie zal overstijgen. En dat het traject op een positieve manier ervaren is als een ontdekkingstocht zonder duidelijk einddoel met waardevolle en vruchtbare reflectiemomenten.

Mijn eigen ambachtelijkheid

Wat mij, geïnspireerd door de hierboven naar voren gekomen ervaringen van de deelnemers, allereerst opvalt in mijn eigen werk is hoe groot en belangrijk de rol is die sensaties en gewaarwordingen tot op het lichamelijke niveau spelen in relatie tot het aangaan van moerassigheid en complexiteit. En hoe het sensitief worden voor deze gevoelens en het volhouden ervan, bij kan dragen aan vruchtbare verbinding met de ander. Dit was duidelijk voelbaar in de Expeditie. In de aanloop naar en tijdens dit traject werd ik continu geconfronteerd met mijn eigen gevoelens, emoties, gedachten en denkbeelden over 'het materiaal' waar ik zelf mee werkte. Dat materiaal zou ik omschrijven als de groep MVO-managers en hun leer- en ontwikkelproces ten behoeve van een zo groot mogelijke duurzame impact van hun organisatie. Deze lichamelijke gevoelens 'gebeurden aan me' of in de woorden van Kunnenman, mijn zelf wikkelde en ik wikkelde terug. Ik herken dat dit met name ongepland, verrassend en plotseling gebeurde, in de actie, in het gezelschap, en vaak in het moeras. Van het warm krijgen van de rijkheid van het ambacht van MVO-manager die zich aan me toonde tijdens de intakegesprekken, ik liep er telkens met rode wangen en een euforisch gevoel uit. Maar ook het letterlijk voelen spitsen van mijn oren, rillingen over mijn rug en een misselijk gevoel wanneer ik mensen buiten de officiële uren op gedempte toon hoorde praten over onderdelen van de Expeditie waar ze ontevreden over waren. Ook voelde ik regelmatig onzekerheid om zowel richting de deelnemers als andere relaties in de zakelijke en privésfeer over normatieve professionalisering te vertellen als kader voor mijn onderzoek, en het feit dat ik daarmee geen 'klassiek' type wetenschappelijk onderzoek uitvoerde. Ik heb ook ervaren hoe ik in het moment, 'in de actie', reageer op wat zich voordeed. Meer zicht gekregen op mijn eigen knowing in action en reflection in action. Net als bij de deelnemers is er ook bij mij sprake van een constant bewegen tussen aan de ene kant vraagstukken die ik kan controleren, dingen willen 'fixen' en mogelijkheden aangrijpen om complexiteit te reduceren en aan de andere kant stilstaan bij vraagstukken die vragen om het opzoeken van de horizontaliteit, moerassigheid en openheid.

Dat blijkt bijvoorbeeld meteen al als men op dag een bij de check-out aangeeft dat het tempo en de aangereikte stof die dag niet aan de verwachtingen voldoen. Ik moet op mijn tong bijten om niet direct daar ter plekke al het programma voor dag twee om te gooien. En aan het slot van de Expeditie, wanneer er behoorlijk

wat kritische geluiden klinken, ben ik geneigd het hele project als mislukt te beschouwen, voel ik tranen opkomen en wil ik wegduiken. Anderzijds ben ik blij verrast dat ik niet alleen van de deelnemers vraag om met elkaar en in hun eigen context de moerassigheid aan te gaan, maar ook zelf de moed voel en toon om dit in de Expeditie te doen. Door erachter te komen dat ik als 'coach' geen oplossingen aanreik, maar met behulp van vragen en dialoog probeer samen verder te komen - bijvoorbeeld bij de deelnemer die aan het zoeken was hoe hij MVO kan integreren in de strategie van zijn organisatie, in plaats van 'aan de randen' te blijven. Door enkele malen, zoals tijdens de action lunch, ruimte en tijd in te lassen voor gezamenlijke reflectie op het leer- en ontwikkelproces en alle kritische geluiden die daarover naar voren komen serieus te nemen, naar ze te luisteren en te verwerken. Door erop terug te komen, in gesprek te gaan, stiltes te laten vallen als ik het ook even niet weet, heb ik het gevoel echt verbonden te zijn, me niet meer groot, of alwetend voor te hoeven doen. Tegenover mijn automatische neiging om vanuit ratio, intelligentie, analyses en argumenten altijd overal een oplossing voor te willen geven, komt steeds meer bewustzijn te staan over de waarde die het sensitief zijn en serieus nemen van gevoelens en sensaties heeft in situaties van complexiteit en moerassigheid.

Ik denk dat de beweging die ik heb gemaakt van de meer adviserende, faciliterende en organiserende rol bij MVO Nederland, naar een rol middenin de complexiteit en dynamiek van het duurzaamheidswerk bij de universiteit, alleen maar heeft kunnen plaatsvinden door dit type ervaringen en mijn eigen groei daarin. Ik ben me de afgelopen jaren steviger gaan voelen in het onder ogen zien en volhouden van de spanning die ik, soms tot in de vezels van mijn lichaam voel wanneer ik aan het werk ben. De drang die ik, net als mijn collega MVO-managers, voel om me te 'bekwamen' in het vak, zowel MVO-inhoudelijk als qua verandermanagementvaardigheden, herken ik in mijn huidige baan dan ook zeker. En ook de inzet van verschillende hoge en lage grond taal om constant die boodschap maar helder over het voetlicht te brengen, de bemoediging of het 'vonkje' dat je het ene moment kunt ervaren en de ontgoocheling, moedeloosheid op andere momenten.

Een eigen type vakmanschap

Het is in het kader van de conceptuele uitwerking van het begrip gezelschapsvorming interessant stil te staan bij het unieke en eigene aan de eerste gedaante van goed gezelschap, het type ambachtelijkheid waar sprake van is binnen het MVO-discours. Zo lijken de waarde die natuur, mensen en dieren voor MVO-managers hebben, een bijzondere component van de ambachtelijkheid van duurzaamheidswerk te vormen die het streven naar werk dat deugt en deugd doet in dit specifieke werkveld niet alleen volhoudbaar maakt, maar bij tijd en

wijlen zelfs zin en energie gevend en bemoedigend. Onder het motto van MVO of duurzaamheid hoef je je gevoel begaan te zijn met de wereld niet meer thuis te laten, maar mag je hier gelegitimeerd aan *werken*. In lijn daarmee bestaat de drang onder duurzaamheidsprofessionals om een eigen type vakmanschap te ontwikkelen. Door praktisch toepasbare kennis aangereikt te krijgen, stil te staan bij de benodigde competenties, beter te leren omgaan met de binnen de MVO-context specifieke plekken der moeite en situaties van leerzame wrijving die optreden in relatie tot anderen.

Daarbij vormt een belangrijk inzicht dat het onderzoek binnen deze context lijkt op te leveren dat het de in het NP-discours veel gebruikte tegenstelling van Schön tussen hoge grond en moeras subtieler maakt. De diverse voorbeelden uit de MVO-praktijk die wijzen op het ambachtelijk inzetten van hoge grond taal en technieken om uiteindelijk meer sociale en ecologische complexiteitsgevoeligheid te creëren, subtiliseren het binaire schema van Schön en laten zien hoe binnen dit werkveld ‘gemakkelijk’ heen en weer bewogen wordt tussen verschillende registers om een vruchtbare weg te vinden door de complexiteit. Ook door taal, oplossingspatronen en argumenten van de hoge grond aan te voeren creëren de individuele professionals vanuit de diepe betrokkenheid die zij voelen met de morele horizon van verduurzaming, ruimte voor ecologische en sociale waarden en beweging in de richting van een grotere positieve duurzaamheidsimpact. Dit lijkt binnen deze specifieke werkomgeving van het bedrijfsleven een slimme route, waarin je je kunt bekwalen, ‘goed’ kan worden, je impact mee kunt vergroten. En daarmee krijgen strategieën van de hoge grond binnen deze context dus een andere normatief-ethische betekenis. Tegelijkertijd roept dit spanning op. Door inzet van dit soort strategieën ligt constant het gevaar op de loer dat de issues en waarden die op het spel staan gekoloniseerd worden door de hoge grond. Dit komt op meerdere plekken terug in zowel literatuur, waar het bijvoorbeeld gaat om ‘the glass ceiling of CSR’ (Nijhof & Jeurissen, 2010), als in de praktijk, denk aan de respondent uit hoofdstuk twee die aangeeft dat iedereen aan duurzaamheid wil doen zolang het een ‘win-win’ is, een bedrijf wordt toch veelal nog gerund op financiële KPI’s en daar moeten de duurzame ideeën binnen vallen.

Tevens kunnen vanuit het MVO-werkveld ook de inzichten rond lichamelijk-emotionele en intrapsychische dimensies van het doen van goed werk worden verrijkt. Aan de hand van de concepten ‘idem’ en ‘ipse’ is meer zicht verkregen op hoe het eigen levensverhaal, de ander en het morele appel dat in werk ervaren kan worden narratief verbonden zijn. Door de bevoegdheid, maar ook zwaarte rondom duurzaamheid in jezelf in beweging te kunnen brengen in je werk en in relatie tot anderen, kun je de bevestiging krijgen met het goede bezig te zijn,

danwel vreedzaam begrensd worden. Dit geeft een expliciete plaats aan de eigen levensgeschiedenis, maar ook de lichaamsdimensie in dit eerste register van gezelschapsvorming. De lijfelijke component van het duurzaamheidswerk blijkt immers veel belangrijker dan ik als onderzoeker had gedacht. De voortdurende processen van verwikkeling in het lichaam, het zelf en de ander, kunnen heel bewust maken van dat wat geschonken en bedreigd wordt. Ik heb het idee dat juist door met zulke relevante materie bezig te zijn in ons werk, wij als duurzaamheidswerkers het vlammetje kunnen voelen oplaaien als het lukt of voelen opbranden wanneer de problematiek weer eens te groot voelt. Zo bieden deze lichamelijke gewaarwordingen binnen het werk potentiële openingen richting verbinding, vreedzame begrenzing en het aangaan van trage vragen en complexiteit die zo hard nodig zijn in het MVO-werkveld.

Specifiek ten aanzien van de omgang met agressie en het taaie in het werk, alsmede vreedzame begrenzing ervan, zit echter ook een van de grootste lastigheden van het vak, zoals ik zelf ook regelmatig ervaar. Zoals Lars Moratis en Kenneth Amaeshi in hun artikel 'De beproevingen van de duurzaamheidsprofessional' (2019) aangeven, wordt het werk van duurzaamheidsprofessionals vaak als moraliserend ervaren: "werken aan duurzaamheid betekent expliciet en impliciet communiceren dat (een deel van) de waarden die momenteel leidend zijn binnen een organisatie verkeerd zijn en afgezworen moeten worden" (Moratis & Amaeshi, 2019, p. 89). Volgens de auteurs leidt dit er niet zelden toe dat anderen zich de maat genomen kunnen voelen door het 'heilige boontje' met zijn of haar moreel afwijkende missionarissen gedrag. Volgens hen kan dit "ertoe leiden dat duurzaamheidswerk geïsoleerd raakt in de organisatie, dat collega's zich onttrekken aan duurzaamheid, dat zij duurzaamheidswerk soms zelfs direct en indirect zullen tegenwerken en dat de spot wordt gedreven met duurzaamheid" (ibid.). De duurzaamheidsprofessional kan als evangelist weggezet worden. Deze laatstgenoemde consequenties liggen voor mijn gevoel altijd als potentiële bedreiging op de loer. En dit heeft op mij als uitwerking dat ik constant zoek naar de taal van de ander, verbindend optreed en vaak conflictmijdend te werk ga. Deze neiging hoor ik ook wel terug in de gesprekken met collega-duurzaamheidsprofessionals. Ik neem het ons niet kwalijk, op deze manier zoeken we steeds naar wegen om aan het goede te werken. Daarin wil je mensen meenemen, je bent van ze afhankelijk, je wilt dat ze het begrijpen, ook gemotiveerd zijn om duurzamer te werken. Deze houding kent echter ook een duidelijke keerzijde. Zoals eerder al naar voren kwam, raak je juist daar waar het schuurt, daar waar je je in het moeras begeeft aan de vraagstukken waar het echt om draait. Ik vermoed dan ook dat kennis en praktijken die in de afgelopen jaren binnen het NP-onderzoek tot stand gekomen zijn op het gebied van vreedzaam

begrenzen, waardig strijden en met voldoende moed en lef gaan staan voor waarden in professionele contexten, juist waar deze nog niet zo ingebakken zijn in de realiteit als je zou willen, van grote waarde kunnen zijn binnen het MVO-domein. Zelf wil ik daar de komende jaren in ieder geval graag meer en bewuster mee gaan werken.

4.3.2 Goed gezelschap worden van de ander

Vanuit de ontwikkeling van de eigen ambachtelijkheid, het eigen gezelschap, kan een horizontale verbinding met de ander tot stand komen. Het ontwikkelen van een gezelschap van samen lerende MVO-verantwoordelijken vormt de belangrijkste empirische component van dit onderzoek. De uitgangspunten van de gekozen vorm, de Expeditie, en een presentatie van hetgeen erin naar voren kwam, zijn in het voorgaande hoofdstuk al aan bod gekomen. Vanuit het idee van de *nexus* tussen het goed gezelschap zijn en samen een goed gezelschap worden, exploreer ik nu deze tweede gedaante van goed gezelschap, dit tweede register, op basis van materiaal dat in het traject naar voren kwam.

De behoefte aan gezelschap

Het uitwisselen van kennis en ervaring in een netwerk van *gelijkgestemden*, het vormen van een gezelschap met elkaar, vormt een behoefte onder MVO-managers die al naar voren komt in de in hoofdstuk drie omschreven enquête die is uitgebracht in het onderzoek naar een mogelijke beroepsvereniging. Het is een van de belangrijkste verwachtingen die de deelnemers aan de Expeditie vooraf uitspreken en een aspect dat naderhand als meest positieve onderdeel ervan wordt benoemd. De vorming van het gezelschap begint al meteen op dag een doordat deelnemers aangeven tijdens de groepsintake verschillende malen een gevoel van herkenning te hebben ervaren bij het horen van elkaars praktijkverhalen. Maar ook door de geanimeerde gesprekken en lol die ik 's avonds meemaak in de hotelbar en het feit dat men meteen ook al persoonlijke verhalen uitwisselt.

“Het is heel fijn om in een groep terecht te komen waarvan je meteen merkt dat je dezelfde passie hebt. We hadden meteen een klik en herkenning. En weer: je gaat meteen kennis delen en met elkaar meedenken.”

Daarbij wordt op verschillende momenten tijdens de Expeditie de morele binding tussen de MVO-managers nadrukkelijk zichtbaar. Bijvoorbeeld tijdens de 'pitches' die de deelnemers op eigen initiatief in de ochtenden zijn gaan organiseren. Daarin was te zien hoe de groep trouw naar elkaar luistert en feedback geeft, en regelmatig teruggrijpt op de bredere morele horizon van hun werk door stil te staan bij vragen als 'wat is je stip op de horizon?' en 'maak je wel voldoende impact?'. Ook wanneer meerdere deelnemers tijdens de groepsintake in

verschillende bewoordingen spreken over ecologische waarden en natuur als hun motivatie om dit werk te doen komt die verbondenheid naar voren, of door het 'aha-moment' dat een deelnemer tijdens een sessie beleeft wanneer hij zich beseft dat de belangrijkste waarde voor zijn organisatie de worteling in de natuur is. Zoals in het derde hoofdstuk over de pitch-ochtenden al werd omschreven, switchen de deelnemers vanuit die gerichtheid op het vergroten van de ecologische en sociale impact van hun organisaties in hun presentaties net zo gemakkelijk naar meer 'corporate', beleids- en managementtaal om hun verhaal over te brengen als naar moreel geladen taal. Het valt op dat ze snel en flexibel heen en weer bewegen tussen deze twee polen. Zoals in de vorige paragraaf ook al naar voren kwam, lijkt dit dus een specifiek kenmerk van het ambacht van MVO-manager.

Beter worden door te leren van anderen

De terugkoppelingslus tussen de ontwikkeling van de eigen ambachtelijkheid en de ontwikkeling van een goed gezelschap in verbinding met anderen wordt ook in de Expeditie zichtbaar. Al vooraf blijkt dat een belangrijke drijfveer om mee te doen erop neerkomt dat men wil leren een betere professional te worden door te leren van anderen. Tijdens dag twee bij het inventariseren van de leerwensen komt dit naar voren in bewoordingen als:

"ik wil mijn eigen rollen beter begrijpen en sparren met de andere deelnemers"

"ik wil van de resultaatgerichten en doeners leren te 'doen'"

"ik wil me afspiegelen tegen anderen, mijn eigen kracht ontdekken"

Door elkaar feedback te geven, handelingswijzen te delen en in sommige gevallen ook bilateraal tussentijds contact te hebben komen dit soort processen op gang en neemt men van elkaar succesvolle voorbeelden over. Tegelijkertijd wordt aangegeven nog wel meer ruimte voor gezamenlijk leren gewild te hebben en hadden deelnemers bijvoorbeeld ook het maken van deelgroepjes goed gevonden. Zo hadden ze elkaar tussen de Expeditiedagen in meer kunnen opzoeken.

Andere observaties die in de richting wijzen van het 'teruglussen' vanuit het werkgezelschap naar de persoon, zijn er bijvoorbeeld tijdens de individuele coachingssessies en informele gesprekjes die ik voer tijdens de pauzes en borrels. Bijvoorbeeld wanneer een deelnemer me vertelt dat ze het idee heeft dat de groepsontwikkeling harder gaat dan de ontwikkeling van haar als individuele professional. Ze geeft aan dat ze er echter uithaalt wat voor haar van waarde is in de fase waarin ze zich bevindt. Andersom wijst de feedback in de evaluatie omtrent niveauverschillen in de groep ook op deze dynamiek. Waar de een het

juist prettig vond om stil te staan bij de diversiteit aan vragen rond de verschillende ontwikkelstadia van MVO in de organisatie en de eigen rol daarin, vonden anderen dat juist niet en beperkten die zich liever tot hun eigen 'niveau'. De opmerking van een MVO-manager die aangeeft dat het bewustzijn over de eigen rol en positie door deelname aan de Expeditie is toegenomen wijst ook op dit heen en weer bewegen. Verder zijn er deelnemers waar ik naderhand nog contact mee heb en die me vertellen hoe ze in hun eigen ontwikkeling verder zijn gegaan en waar ze op dat moment mee worstelen. Zo vindt een deelnemer het prettig dat ik zijn nieuwe beleidspunten even tegenlees en een ander belt me om advies over hoe ze de geplande stakeholderdialoog het best kan vormgeven. Verder weet ik dat sommige leden van het 'werkgezelschap' dit contact ook met elkaar houden en zichzelf zo blijven voeden met de inzichten en reflecties van anderen op hun eigen positie en handelen.

Samen stil staan bij complexe vragen

Tijdens de Expeditie is verder ook te zien hoe de MVO-managers met elkaar als metgezel de complexiteit van hun werk aangaan, af en toe zelfs samen de moerassigheid onder ogen durven te zien en de bemoediging die dat met zich meebrengt. Bijvoorbeeld als het gaat over de waarde van keurmerken en certificering. Ondanks dat vrijwel elke deelnemer wel gebruik maakt van dergelijke MVO-instrumenten, ontstaat er op dag zes toch een kritische dialoog over de (schijn)zekerheid die deze tools de duurzaamheidswerker bieden. Er komt een openlijk zoeken en reflecteren in dit nagesprek naar voren naar het nut ervan. Iets dat aansluit bij de opvatting van de geïnterviewde MVO-manager uit hoofdstuk twee, die hierover zei dat de focus, *key performance indicators* en concreetheid ervan goed kunnen werken, maar dat dit soort systemen duurzaamheid ontdoen van alles wat te maken heeft met betrokkenheid, beleving en gevoel. Een ander voorbeeld van het kameraadschap komt naar voren wanneer een deelnemer trots een *infographic* deelt waarop de MVO-doelen duidelijk en visueel aantrekkelijk staan weergegeven. Een middel dat zich al in de ene organisatie bewezen heeft om begrip en draagvlak onder collega's te creëren en dat een andere deelnemer heeft overgenomen en het eigen organisatieverhaal in heeft ingepast. Verder zie ik dit ook terug in de blijken van herkenning en 'het gevoel collega's onder elkaar te zijn' die heersen wanneer er een MVO-manager als gastspreker optreedt en een grote hoeveelheid herkenbare casuïstiek deelt. Het gaat in de gesprekken die daarop volgen, zowel in de formele Expeditie-uren als in de pauzes en daarbuiten, echt over de materialiteit van het werk. Er wordt met elkaar stilgestaan bij hele concrete vraagstukken, verschillende praktijkvoorbeelden, de worsteling binnen het vak en het ontwikkelen van goed werk, ook als het schuurt. Ik observeer dat de deelnemers naar elkaar luisteren, doorvragen en tips geven. Die interactie, zo

kwam in de eindevaluatie naar voren, werd over het algemeen waardevoller geacht dan de (gast)sprekers waar men alleen naar kon luisteren.

Uitbreiding van het gezelschap

Verbinding met de ander komt niet alleen tot stand met de collega-duurzaamheidsprofessionals. De gevoelens van gezelschappelijkheid resoneren op de bondgenotendag die plaatsvindt tijdens de Expeditie ook richting de eigen werkcontext. Op die dag wordt de groep deelnemers namelijk vergezeld door anderen uit hun organisatie. Deze dag brengt in eerste instantie angst en twijfel teweeg. Deelnemers voelen zich onzeker over het betrekken van, in de meeste gevallen, hun meerdere en het tijdsbeslag dat ze daarmee op hen doen. Dit gaat gepaard met een roep om meer controle en zekerheid aan de voorkant aan de hand van een duidelijke formulering van 'toegevoegde waarde' en omschrijving van wat diegene 'meekrijgt' na afloop. De angst en twijfel leiden dus in eerste instantie tot hoge grond maatregelen, maar hebben uiteindelijk tot effect dat er een uitbreiding van het gezelschap plaatsvindt dat met elkaar de diepte in kan en durft te gaan. Via de weg van in eerste instantie deze voorspelbaarheid, herkenbare taal over doel en opbrengst zie ik hoe er uiteindelijk op de dag zelf juist een gevoel van gezelschappelijkheid ontstaat doordat de deelnemers hun meerderen vergezellen in het stilstaan bij en reflecteren op de morele horizon en bijbehorende complexiteit en moerassigheid. Zo ontstaan er verschillende momenten van open en gezamenlijk stilstaan bij taaie vraagstukken die er leven in de organisaties rondom impact, leiderschap en strategisch inbedden van MVO. Dit is al merkbaar tijdens de plenaire aftrap en de presentatie over het strategisch inbedden van MVO door Nyenrode. In het gesprek dat hierop volgt, lijken de hiërarchische lijnen vervangen te worden door een gedeelde betrokkenheid op de botsingen die de gehele groep herkent tussen waarden op persoonlijk, organisatorisch en systeemniveau. Dit is niet alleen iets wat de MVO-manager bezighoudt en waar hij mee worstelt, ook hun leidinggevenden lijken dit zo te voelen en zoeken net zo goed naar de juiste wegen om hiermee om te gaan. Ze lijken nu even te ervaren dat ze in goed gezelschap zijn en zelf ook goed gezelschap zijn voor de ander. Het betrekken van deze personen biedt voor de MVO-managers daarmee een extra mogelijkheid om de resonanties van het goede gezelschap te laten uitstrekken richting hun organisaties, met een gevoel van steun en kameraadschap van anderen in hun nabije werkomgeving als resultaat. In de interviewvormen die hierop volgen krijgen deze oplossingsrichtingen nog meer concrete invulling. De kring van ingewijden lijkt letterlijk even opgerekt te zijn door de gedeelde ervaring en de goede sfeer die

voelbaar is. Het zijn van een goed gezelschap breidt zich uit over verschillende organisatielagen heen⁷.

Ben ik zelf goed gezelschap voor anderen?

Al voordat de Expeditie is gestart ontstaat bij mij het gevoel ook onderdeel te zijn van een gezelschap van duurzaamheidsprofessionals. Dit merk ik bijvoorbeeld tijdens de in hoofdstuk drie omschreven collegereeks waar ik aan deelneem en waarin ik verschillende gesprekjes aanknoop. Wanneer ik vertel over mijn onderzoeksoptzet, de onderliggende vragen en uitgangspunten, ontstaat er een waardevol uitwisselen van visies op het vak, dilemma's en kansen. De relevantie van het besteden van tijd en aandacht aan deze elementen van het vak, en het creëren van een bijbehorend gezelschap komen me steeds helderder voor ogen te staan door het enthousiasme en de reacties van de doelgroep. Het gevoel in goed gezelschap te zijn houdt eigenlijk niet meer op. In de voorbereiding op het traject, door middel van de intakes, tijdens de Expeditie door veelvuldig met de deelnemers in gesprek te zijn, eromheen doordat ze me bellen en aanspreken op evenementen waar we elkaar tegenkomen en na afloop door me uit te nodigen voor vervolgafspraken en individuele afspraken over hun ontwikkeling. En doordat er na deze Expeditie nog vijf andere gestart zijn, waarvan ik als begeleider in de vierde weer een actieve rol ben gaan vervullen, breiden de gezelschappen zich uit. Tijdens een 'alum niborrel' waar een deel van deze groep bij aanwezig was, valt te merken hoe gemakkelijk en natuurlijk er direct met elkaar in gesprek gegaan wordt over hun praktijkervaringen en lastige vraagstukken. Zou dit niet vaker en meer moeten gebeuren? Dit doet bij mij de vraag rijzen of ik degene moet zijn die de verbinding tussen deze gezelschappen met dezelfde waardenhorizon krachtiger kan maken door te faciliteren dat er structureler ontmoeting en gezamenlijke reflectie kan ontstaan. Enerzijds voelt dit alsof ik een te grote broek aantrek. Zoeken ze elkaar inmiddels niet voldoende op eigen gelegenheid op? Wil men wel tijd vrijmaken binnen de drukte van alledag om samen te komen? Weer slaat de onzekerheid toe en de schroom om me meer te laten zien en naar voren te treden vanuit de sterke betrokkenheid die ik voel. Ik blijf me lange tijd (te) bescheiden en terughoudend opstellen.

Op een gegeven moment is hier echter een verandering in te bemerken. Nu ik als onderzoeker steeds meer in beeld krijg wat het voor waarde heeft om samen aan goed MVO-management te werken, en door hier in de vierde Expeditie ook een gastcollege over te geven, voel ik me steviger en krachtiger worden in mijn eigen rol. Maar dit is slechts de rationele en inhoudelijke component van het krachtiger voelen. Wat met name verschil maakt is het feit dat ik sensitiever ben geworden,

⁷ Op de werking van gezelschapsvorming op organisatieniveau wordt verderop in dit hoofdstuk nader ingegaan.

meer bewust onderzoek wat ik in situaties voel in mijzelf, wat een situatie mij geeft en wat voor mij gevoelsmatig wordt bedreigd. De gevoelens en lichamelijke sensaties die ik bewust ervaar in het werkgezelschap, waar ik op reflecteer en vanuit handel, vertellen mij dat het zinvol is om hiermee door te gaan en geven een impuls aan mijn eigen gezelschap. Het maakt dat ik uiteindelijk een paar maanden na het begeleiden van de vierde Expeditie het besluit neem om een stap te zetten. Om zelf de complexiteit verder in te stappen in mijn nieuwe functie bij de Radboud Universiteit. In deze functie zoek ik zelf gezelschap op. Ik leg contacten met MVO-verantwoordelijken van andere universiteiten en hogescholen, en probeer, net als anderen, te bevorderen dat we over gedeelde complexe vragen nadenken. We organiseren periodieke bijeenkomsten waarop wel tientallen duurzaamheidsverantwoordelijken uit het hoger onderwijs samenkomen, er zijn bilaterale overleggen. Het gevoel van herkenning dat dit geeft, de saamhorigheid en kameraadschap, de verbinding die we allen ervaren door met dezelfde waarden bezig te zijn en daarbij om moeten gaan met tegenkracht en complexiteit zijn heel waardevol en maken het werk voor mij op momenten dat het lastig is, ook beter volhoudbaar. De ervaringen die ik hiermee in de Expeditie heb opgedaan helpen me daarbij al vanaf de start in deze functie om ook echt tijd en ruimte te creëren binnen mijn werk om aan gezelschapsvorming vorm te geven.

Het werkgezelschap van duurzaamheidsprofessionals

Vanuit het zelf komt in het werk dus al snel verbinding tot stand met de ander. In lijn met Sennett kan het werkgezelschap gezien worden als belangrijke plek waarin de terugkoppelingslus tussen de ander en de eigen ambachtelijkheid ruimte kan krijgen en leidt tot het ontwikkelen van goed werk. Wat kan hierover in het licht van de conceptuele uitwerking van gezelschapsvorming geleerd worden in de MVO-praktijk? Zoals eerder al naar voren kwam: in vergelijking met andere beroepsgroepen of professionals waar NP-onderzoek zich op richt, is er voor MVO-managers nog geen beroepsvereniging, gestructureerde beroepsreflectie- en intervisiemogelijkheid of op een vaste frequentie samenkomend netwerk. Dit terwijl behoefte aan het vormen van een gezelschap met anderen die zich net zo betrokken voelen op het doen van goed werk tegen eenzelfde waardenhorizon er wel degelijk is en in de Expeditie ook iets lijkt te hebben opgeleverd. De gezamenlijke reflecties, uitwisselingen, de lol en persoonlijke band, feedbackmomenten en gevoelens van herkenning, lijken eraan bijgedragen te hebben dat de betrokken MVO-managers meer bewustwording hebben gekregen over de eigen rol in de organisatie, hun leer- en ontwikkelproces verder hebben gebracht en hun visie op het vak van MVO-manager hebben aangescherpt, alsmede meer bewust zijn geworden van de waarde en de lastigheid ervan. Het verweekeld zijn in het gezelschap van anderen lijkt dus ook in dit geval geleid te hebben tot de ontwikkeling van het eigen

vakmanschap en vice versa. Met het creëren van de 'werkplaats' Expeditie, is een werkgezelschap tot stand gekomen waarin dit soort processen ruimte hebben kunnen krijgen, en die het werk beter vol te houden maken.

Wat al naar voren kwam bij de eerste gedaante van goed gezelschap, zie je ook in het werkgezelschap terug: binnen dit gezelschap van samen lerende professionals valt op dat men constant heen en weer beweegt tussen hoge en lage grond terminologie. In een gesprek wordt net zo vrij en gemakkelijk gesproken over het redden van de aarde en het gevoel dat dit teweeg brengt, als over beleidsdoelen en implementatieplannen om hier invulling aan te geven vanuit het bedrijf. Er lijkt ook niet direct een voorkeur voor het een of ander te zijn onder de MVO-managers, beide zijn in dit gezelschap geoorloofd en van waarde. Instrumenteel en ideëel, persoonlijk en zakelijk, verbindend en concurrerend: het vormen allemaal mogelijke wegen naar het einddoel van de maatschappelijke en ecologische positieve impact die verkend moeten worden. Bovendien wordt ermee aangesloten op de dominante taal, processen en beleving van degenen die daarbij nodig zijn. Dit neemt niet weg dat, zo blijkt uit de individuele interviews, coaching en intakes, duurzaamheidswerkers zich hier in hun eigen organisaties ook wel alleen in kunnen voelen. Daar overheerst nog regelmatig het 'oude denken' en is vooral de taal van de korte termijn winst dominant. Des te meer reden waarom de deelnemers het gevoel onder collega's te zijn en het kameraadschap dat dit gezelschap heeft geboden zo waarderen en nog wel meer willen ervaren. Een reden ook waarom het gezelschap niet stopte elkaar te zien na de laatste bijeenkomst en zelfs ten tijde van dit schrijven, drie jaar later, nog samenkomt in 'duurzame co-working spaces'.

Ook in het werkgezelschap geldt weer dat het elkaar vreedzaam begrenzen, kritisch bevragen en met elkaar plekken opzoeken waar het schuurt en wrijft, niet iets is wat zich duidelijk in de Expeditie aftekende. Wederom zouden er vanuit het NP-discours inzichten aangereikt kunnen worden over vormen waarin je dit kunt stimuleren en juist ook als elkaars gezelschap die strijdigheid opzoekt.

4.3.3 Doorwerking van gezelschappelijkheid in de organisatorische context

In aansluiting op de metafoor van het orgel met zijn registers, zou de ontwikkeling van 'goed gezelschap' in de dubbele betekenis, ambachtelijk en relationeel, gesitueerd kunnen worden in een eerste register en de vorming van een specifiek gezelschap waarvan de leden elkaar als gezelschap met eenzelfde morele horizon in werk erkennen en waarderen en op grond daarvan ook als gezelschap naar buiten treden, de *gezelschapsvorming*, als een tweede register. De klanken van dit gezelschap kunnen vervolgens resoneren in de richting van andere registers waar door deze te ervaren en te verwelkomen (tijdelijke) ervaringen van

gezelschappelijkheid tot stand komen. We hebben het dan over het doorklinken van gezelschapsvorming in de verschillende organisaties waar de professionals werkzaam zijn en in de (professionele) netwerken en bewegingen waarin men zich begeeft. Op welke manier kunnen aspecten als vriendschappelijke verbondenheid, trouw, aandacht, pluraliteit, creativiteit, betrokkenheid, intrinsieke motivatie en eigen initiatief en verantwoordelijkheid, maar ook vormen van vreedzame begrenzing vanuit goed gezelschap uitstralen naar onze organisaties en netwerken die streven naar duurzame ontwikkeling en omgekeerd?

Constant werken aan verbinding

Het duurzaamheidswerk bestaat in belangrijke mate uit het zoeken en creëren van gezelschappelijkheid binnen de eigen organisatie. Het 'meekrijgen' van mensen vormt een rode draad in het werk, zo blijkt uit de literatuur en praktijk. De casuïstiek die naar voren wordt gebracht tijdens de Expeditie maakt daarbij zichtbaar hoezeer leef- en systeemwereld in de organisaties waar de deelnemers werkzaam zijn door elkaar heen lopen. Leefwereldaspecten komen bijvoorbeeld terug wanneer de MVO-managers spreken over hun persoonlijke betrokkenheid bij het vak dat ze uitoefenen, het belang ervan en de zingeving die het hen biedt. Aspecten van het werk die in de eerste paragraaf behandeld zijn. Maar het is natuurlijk niet zo dat enkel mensen die hier hun functie van hebben gemaakt op zoek zijn naar verbinding met dit soort waarden. Ook in het contact met anderen in de organisatie kunnen deze waarden oplichten en leiden tot een gevoel van vriendschappelijke verbondenheid en tot het creëren van een relationele ruimte waarin pluraliteit wordt gewaardeerd. Door met duurzaamheid bezig te zijn, ontstaan op verschillende momenten intense ervaringen van verbinding met anderen. Dat uit zich in het gevoel een echt relevant gesprek te voeren en samen te werken aan iets goeds, het ervaren van een co-creatieproces, of de dialoog met stakeholders te voeren. Zo verwoordt een deelnemer het bijvoorbeeld:

“Ik zit aan tafel met ondernemers, met CEO's, met bestuursleden en dan praat je over de toekomst, over bedrijfsvoering, wat onderscheidt hen van de concurrent. En die zijn het interessantst als je echt open met elkaar in gesprek gaat om te kijken van oké waar ligt nou jullie toekomst en hoe ga je dat nu doen en hoe zorg je dat je businessmodel wat je nu hebt, is dat überhaupt haalbaar naar de toekomst? En dan krijg je hele mooie gesprekken.”

Maar dit gebeurt lang niet altijd en gaat niet vanzelf. De constante poging om intern verbinding te zoeken, samen nieuwe duurzame wegen te creëren en de koppeling te maken met de duurzaamheidsimpact van de organisatie is iets dat de MVO-managers bezighoudt en, zodra het lukt, van grote waarde is. Ze zien

hierin een rol voor zichzelf weggelegd als aanjager van bewustwording en goed handelen. Zoals een deelnemer het ervaart:

“Intern zijn er heel veel mensen die met heel veel passie werken aan het onderwerp waar zij voor zijn, maar de verbinding naar de grote organisatiedoelen, en ook de paraplu van [naam bedrijf] zelf die mis ik daar wel in. En wat ik probeer bij te dragen in het MVO-programma met een collega is echt als die katalysator optreden en mensen bewust maken dat zij onderdeel zijn van wat de grote organisatie aan de maatschappij bijdraagt.”

Een andere MVO-manager zegt daarover tijdens de intake:

“Binnen [naam bedrijf] heb je tien echte game changers [...] Als die mensen volle bak meegaan, dan gaan wij maatschappelijk verantwoord ondernemen door de wolken heen knallen.”

De MVO-managers die ik sprak uiten dus een duidelijke behoefte aan anderen binnen de organisaties die net als zij intrinsiek gemotiveerd, bevlogen en betrokken zijn op de duurzame waarden. Hier wordt het echter ook lastig. Niet iedereen in de organisatie wordt in zijn of haar werk gedreven door dezelfde waarden. En de overtuiging dat het werken aan een mooiere wereld belangrijk is, speelt lang niet altijd een expliciete rol in het werk en verantwoordelijkheden van de top of onder collega's. Ergens schemert die wens echter wel in verschillende gesprekken door onder de MVO-managers:

“Dan hoeft hij nog niet eens die woorden te gaan gebruiken, maar hij moet innerlijk, dat is echt mijn overtuiging en ook zijn collega raad van bestuur en daaronder ook, die moeten innerlijk koersvast zijn van wij willen voor het nageslacht het allerbeste achterlaten.”

Vaak, zo hebben zij het gevoel, wordt de MVO-verantwoordelijke gezien als de hoeder van het duurzame gedachtengoed en gaat de rest gewoon door met 'business as usual'. Een leidinggevende zegt tijdens de intake over zijn collega, de deelnemende MVO-manager:

“De ambassadeurs die ze nu heeft, die moeten anders gaan functioneren, die zijn voor mij, die zijn wel ambassadeur, die hebben het verhaal omarmd, maar nog steeds gaat iedereen, inclusief ikzelf, vaak op het moment dat [naam MVO-manager] in de zaal zit... Ja dan heb je toch: daar zit MVO, dus dan ga je daar zelf toch anders, minder proactief op acteren. De uitdaging is uiteindelijk een bepaalde bevlekking die moet gaan gebeuren.”

Een ander vertelt:

“Maar zo wordt het nu ook wel beleefd he, gewoon als project met een soort projectgroep.”

Momenten van bevrologenheid, enthousiasme en creativiteit ontstaan wel onder collega's, maar verdwijnen regelmatig net zo snel als ze gekomen zijn. Ze worden dan weer in beslag genomen door de 'waan van de dag'. Ook noemen de deelnemers legio voorbeelden van interne tegenkracht die voortkomt uit scepsis, de dominantie van financiële waarden en gebrek aan kennis, maar ook simpelweg doordat collega's formeel in hun takenpakket niet voor duurzame waarden verantwoordelijk zijn en dus andere dingen te doen hebben. Het bijdragen aan de 'juiste koers' van de organisatie zou daarmee iets worden dat men bijna op basis van de eigen intrinsieke motivatie moet doen.

Hoge grondoplossingen

Een manier om hiermee om te gaan, vormt voor de MVO-managers het werken aan meer structuren en systemen die deze relationele en op duurzame waarden betrokken ruimte moeten gaan creëren. Zeker ook vanuit de MVO-managers zelf wordt er vrij sterk op vertrouwd dat deze ruimte niet vanzelf ontstaat, maar 'gemaakt' moet worden. MVO integreren in het bestaande systeem, lijkt dan ook het streven van de meeste deelnemers en hier werken ze hard aan door met nieuwe *key performance indicators* te werken, duurzaamheid te verwerken in inwerktrainingen, interne processen en verantwoordingsstructuren, maar ook door gebruik te maken van certificering en keurmerken. Tegelijkertijd constateren de managers dat een dergelijke aanvliegroute alleen werkt als er iets 'naast' staat:

“Als het in alle processen zit, dan zul je wel iemand moeten hebben die de innovator ervan blijft, die alle nieuwe dingen bedenkt, maar uiteindelijk als het in alle processen zit...”

Door de vignetopdrachten uit te voeren in de eigen organisatie, wordt getracht deze pogingen verder te ondersteunen op een manier die niet meteen teruggrijpt op instrumentele en structurerende vormen, maar meer de gezelschappelijkheid opzoekt. Ondanks dat de vignetten niet door iedereen worden gebruikt, worden ze achteraf in de evaluatie wel als nuttig bestempeld en hadden sommige deelnemers er eigenlijk meer mee willen doen. We hadden ze volgens een aantal deelnemers als 'verplicht' mogen voorschrijven, omdat ze beschouwd worden als een goede manier om intern mensen bij het veranderproces te betrekken, en ook omdat ze voor de MVO-manager bijdragen aan een beter beeld van hoe MVO beleefd wordt in de organisatie en welke andere opvattingen en inzichten er over bestaan. Door ze als formele opdracht mee te geven, voelde het voor de deelnemers die er gebruik van hebben gemaakt legitiem om hier wat tijd voor te vragen bij hun collega's.

Reflecties op gezelschappelijkheid in mijn eigen organisatie

In mijn huidige werk herken ik veel van wat de deelnemers hebben gezegd over het streven naar gezelschapsvorming in de eigen organisatie. Sterker nog, ik kán niet zonder het gevoel van gezelschap binnen mijn organisatie. De toegevoegde waarde die een universiteit kan hebben ten aanzien van urgente maatschappelijke en ecologische vraagstukken loopt via zoveel verschillende wegen; via inzichten en impact van het wetenschappelijk onderzoek, via het onderwijs dat de studenten krijgen, in de manier waarop we zelf inkopen, onze bankzaken doen, omgaan met ons personeel, de natuurlijke omgeving inrichten, etcetera. Dat betekent dat ik in de eerste plaats gezelschap van een veelheid aan andere personen opzoek en tot stand breng. Voor het slagen van het duurzaamheidswerk zijn we van elkaar afhankelijk. Wat mij daarin helpt en wat ik ook uit de Expeditie heb geleerd, is dat het zin heeft om al meteen in de eerste (kennismakings)gesprekken te refereren aan de concrete waarden waar we aan de hand van de term duurzaamheid aan werken. Oftewel, ik probeer niet teveel deze algemene term of andere abstracte begrippen te gebruiken, maar ik probeer telkens meteen te vertalen naar de specifieke betekenis en relevantie die deelaspecten ervan hebben voor de persoon of afdeling in kwestie. De toegevoegde waarde van sociale wetenschappen in het duurzaamheidsdiscours is een andere, omdat het hier bijvoorbeeld gaat om duurzaam gedrag bevorderen, dan die van de natuurwetenschappen, waar het bijvoorbeeld gaat over het analyseren van het klimaatvraagstuk. De juiste taal en betekenis met elkaar gebruiken is dus van belang.

Daarnaast vormt de daadwerkelijke echte en diepe verbinding die ik met verschillende mensen ervaar met betrekking tot het onderwerp een belangrijke drijver voor mij in het werk. Er zijn gelukkig binnen deze grote organisatie op alle niveaus sterk geëngageerde collega's werkzaam die ook vanuit persoonlijke drijfveren willen werken aan verduurzaming. Door met hen op te trekken, ook richting andere gezelschappen van duurzaamheidsprofessionals buiten de universiteit, door met ze te lunchen, van gedachten te wisselen en nieuwe plannen en activiteiten te creëren, kan ik tot nu toe voldoende tegenwicht bieden aan momenten die er ook zijn waarin de 'opdracht' even te groot voor me voelt, processen te traag gaan of mensen de noodzaak nog niet lijken te voelen. Dit roept de vraag op hoe die gezelschappelijkheid op organisatorisch niveau en door alle lagen van de organisatie heen verder te bevorderen en dan niet alleen voor de 'duurzaamheid-minded' personen.

De organisatie als duurzame werkplek

De duurzaamheidswerkers zijn allemaal professionals die ingebed zijn in een organisatie en ook in dat register de noodzakelijke verbindingen tot stand willen brengen. Zoals in hoofdstuk twee al naar voren kwam op basis van het onderzoek

van Van der Heijden et al. (2010) zijn de twee onderwerpen waar MVO-verantwoordelijken het meest mee worstelen enerzijds het overbrengen van MVO-ideeën op collega's en afdelingen binnen de organisatie en anderzijds het verkrijgen van voldoende support vanuit het management. Binnen het ontwikkelwerk van de MVO-manager staan het creëren van co-creatieprocessen zoals Wierdsma ze omschrijft en het maatschappelijk verantwoord organiseren van Kunneman dan ook centraal. Aan de hand van de uitwerking van concepten als goed gezelschap en gezelschapsvorming, kan er op dergelijke begrippen nieuw licht geworpen worden. Co-creatie en maatschappelijk verantwoord en horizontaal organiseren worden er concreter mee en als het ware 'lager ingestoken'. Gezelschapsvorming gaat immers om het letterlijk samen creëren van werk dat deugt en deugd doet vanuit ambachtelijkheid en de moreel-relatieve dimensie. Zowel in de interviews die in hoofdstuk twee zijn gepresenteerd als tijdens de Expeditie werd veelvuldig gesproken over de manier waarop de MVO-managers intern en soms ook extern deze gedeelde ruimte van verantwoordelijkheid proberen te creëren. Wat opvalt is dat dat in het geval van de deelnemers in de eerste plaats neerkomt op *praten*. Informele gesprekjes aanknopen over alle lagen en afdelingen van de organisatie heen en in een taal die zoveel mogelijk afgestemd is op de taal van de ander. En formeler, door bijvoorbeeld stakeholderdialogen te organiseren en daar de visie van betrokkenen op verschillende MVO-thema's te delen en te beluisteren. Bijvoorbeeld in de gesprekken met de melkboeren waarover de MVO-manager uit hoofdstuk twee vertelde.

Dit soort vormen worden gecombineerd met het creëren van deze ruimte middels de hardere organisatielijnen zoals functieomschrijvingen, resultaatafspraken, inwerktrainingen en teamoverleggen. Door het onderwerp te integreren in bestaande structuren ontstaat er formeel ruimte om het over MVO-onderwerpen te hebben en om de duurzame waarden verder tot ontwikkeling te brengen. Ook in dit register valt dus weer op dat de MVO-managers regelmatig ruimte voor deze 'leefwereldwaarden' trachten te creëren via hoge grondstrategieën. Vanuit een sterk besef dat het verdiepen van relationele waardigheid, zoals Peetoom het noemt, als horizontaal en verbindend weefsel onder managers en bestuurders nodig is om succesvol duurzaam te ondernemen, werken de professionals aan de juiste voorwaarden, ook met 'hardere' middelen. Belangrijk voor de MVO-manager is echter dat dit wel voortkomt vanuit een ervaren verbinding met de morele horizon en leidt tot werk dat deugt en deugd doet in die praktijken.

In het kader van gezelschapsvorming kan het drager-concept van Peetoom concrete handvatten geven ten aanzien van de vraag hoe de ervaring van

gezelschappelijkheid vanuit goed gezelschap te laten doorklinken binnen dit organisatorische register. Dit loopt niet via projectmatig ingevulde sturing, maar via de weg van de ontwikkeling van goed gezelschap en gezelschapsvorming in het eerste (je eigen ambachtelijkheid, gezel zijn ontwikkelen) en tweede register (goed gezel zijn voor de ander en anderen). Door ruimte te geven aan echte betrokkenheid op elkaars kwetsbaarheid, plekken der moeite en de bijbehorende lichamelijke sensaties en kameraadschap, vriendschappelijkheid en vreedzame begrenzing, kunnen ruimtes gecreëerd worden waarin gezelschappelijkheid plaats krijgt. Voor het 'drager'-begrip kan de uitwerking van gezelschapsvorming andersom ook verrijking bieden, namelijk doordat het een concrete vorm en toepassing geeft aan de centrale kenmerken die Peetoom benoemt van dragers: goed zijn in je vak en goed zijn in het creëren van relaties met de ander. De concrete handreiking voor het duurzaamheidswerk die het werk van Peetoom brengt in dit verband is het opmerken, bevragen en steunen van 'dragere'. Het lijkt van belang om aan de hand van het begrip gezelschapsvorming expliciet ruimte te creëren voor (de ontwikkeling) van dragers in het duurzaamheidswerk.

De 'echte' vriendschappelijke verbinding, trouw en aandacht uit het onderzoek van Peetoom komen in de interviews en Expositie echter weinig expliciet terug. Wel wanneer er wordt gesproken over fijne collega's die beschouwd worden als bondgenoot, of wanneer er een 'klik' gevoeld wordt met een directielid dat ook sterk overtuigd is van het belang van een andere economie. Maar in veel gevallen komt naar voren dat men een groot deel van de dag het gevoel heeft er alleen voor te staan, mensen vooral aan het overtuigen is en er aanpassing nodig is aan de systeemlogica en commerciële taal. Daarmee ontstaat het beeld dat de diepgang van de relationele dynamiek die gecreëerd wordt door de dragers in de zorgcontext uit het onderzoek van Peetoom, binnen de bedrijfsomgeving waar het gaat om MVO lastig tot wasdom lijkt te komen. Een respondent uit hoofdstuk twee vertelt bijvoorbeeld dat ze meer de tijd zou willen hebben om de diepte in te kunnen gaan met de CEO, omdat die er echt voor moet gaan wil MVO een succes worden. Het blijkt echter voor MVO-managers een worsteling om te bepalen hoe ver ze daarin kunnen gaan. Zoals een andere respondent aangeeft: je zou je eigen waarden niet moeten opdringen aan collega's, je moet niet te snel willen gaan en ze niet lastig vallen met dilemma's. Iets wat ik herken en wat ertoe leidt dat conflicten regelmatig vermeden worden. Als duurzaamheidsprofessional wil je iets bereiken, een verandering teweeg brengen die nog niet is vastgelegd in de nieuwe structuren en handelingswijzen van je organisatie en daarvoor heb je de goede wil van de ander nodig. Zoals ik eerder al aangaf, voelt het dus over het algemeen ongemakkelijk en ook contraproductief om hier hard om te gaan strijden of het conflict op te zoeken. Het eigen maken van vormen waarin dit wel

kan en vruchtbaar is, zijn dus nodig binnen de ambachtelijke ontwikkeling van duurzaamheidswerk.

4.3.4 Verbindingen en resonanties in duurzaamheidsnetwerken

Ook buiten de organisatiegrenzen om zoeken groepen mensen elkaar op om te werken aan ecologische en maatschappelijke waarden. Een van de belangrijkste rollen die MVO Nederland bijvoorbeeld speelt is die van 'matchmaker': om de overgang naar de 'nieuwe economie' te versnellen, worden bedrijven en andere organisaties aan elkaar gekoppeld op basis van een gemeenschappelijke ambities, uitdagingen of vraagstukken op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze processen vinden plaats rondom uiteenlopende onderwerpen en binnen diverse sectoren. En ze monden uit in verschillende vormen van uitwisseling en samenwerking. Van kortdurend en projectmatig, via bijvoorbeeld een of meerdere fysieke bijeenkomsten waarin men met elkaar gezamenlijke activiteiten formuleert en opstart, zoals de zogenaamde marktconsultaties waarin bedrijven uit de schoonmaak met de rijksinkoper van vloeronderhoud zochten naar innovatieve en duurzame vormen van aanbesteden, tot de vorming van sectorale MVO-netwerken die meerdere jaren structureel samenkomen om verduurzaming van hun sector verder te brengen. Deze netwerken zijn er bijvoorbeeld in de zorgsector, het toerisme, food- en agrisectoren, maritieme sector en textielketens. Verder wordt deze rol uitgeoefend in langdurige, veelal door ministeries gefinancierde programma's, zoals het internationale MVO-programma. Daarin worden Nederlandse bedrijven in concrete projecten rondom bijvoorbeeld voedselvoorziening, smog, eerlijke koffie- en textielketens, gekoppeld aan lokale spelers in ontwikkelingslanden om te komen tot verbeterde producten, diensten en ketensamenwerking.

Veelal zijn bij deze activiteiten verschillende actoren betrokken. Naast bedrijven met een vraagstuk of oplossing, zijn dat bijvoorbeeld NGO's met specialistische (landen/thema)kennis, overheden op verschillende niveaus, brancheorganisaties, werkgeversorganisaties, vakbonden en andere stakeholders die van belang zijn voor het betreffende onderwerp. Het is voor MVO Nederland belangrijk dat dit brede netwerk van stakeholders goed onderhouden wordt en op een flexibele en snelle manier benaderd en geactiveerd kan worden. Daarvoor kent de organisatie allereerst een partnernetwerk van bedrijven die tegen een jaarlijkse fee betrokken en op de hoogte zijn van de verschillende activiteiten en daarvoor gebruik kunnen maken van bijeenkomsten, relatiemanagement, kennis en tools. Tevens wordt dat netwerk geactiveerd om haar uitdagingen en oplossingen te delen op een online community, futureproof.community genaamd, zodat daar constant inzicht in bestaat. Daarnaast is er een netwerk brancheorganisaties dat wordt gefaciliteerd, zijn er goede relaties met verschillende ministeries en wordt

er nauw samengewerkt met andere organisaties met duurzame missie, want daar komen er steeds meer van op. Dit zijn bijvoorbeeld regionale MVO-netwerken, organisaties die zich kenmerken door een bepaalde focus, zoals op circulaire economie of de voedseltransitie, of een bepaalde achterban kennen zoals het Groene Brein, een netwerk van hoogleraren die onderzoek doen naar duurzaamheidsvraagstukken. MVO Nederland is natuurlijk niet de enige partij die dit soort netwerken van gezelschappen samenbrengt. Ook anderen gaan regionaal, landelijk of in internationale ketens zelfstandig dit soort verbindingen aan. Zo werken sociaal werkbedrijven actief samen met circulaire meubelproducenten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven in de circulaire economie, ontplooiën handelaars in tropisch fruit projecten met lokale boeren en vinden in verschillende regio's duurzaamheidsfestivals plaats.

Goed gezelschap als bredere maatschappelijke beweging

Naast dit type georganiseerde netwerken, bestaan er tevens in breder verband bewegingen die zich hard maken voor 'duurzaamheidsthema's' zoals klimaatverandering, biodiversiteit of mensenrechten en waarin ervaringen van gezelschappelijkheid zich kunnen voordoen. Met name de scholierenbeweging die strijdt tegen klimaatverandering springt daarbij in het oog. Met als belangrijke aanjager de Zweedse scholiere Greta Thunberg. Vanuit haar persoonlijke engagement bij dit probleem, inspireerde ze allereerst in haar directe omgeving haar ouders - die bijvoorbeeld besloten geen vlees meer te eten, voor een elektrische auto te kiezen en niet meer te vliegen. Toen ze besloot richting de verkiezingen in haar moederland elke dag te protesteren bij het Zweeds parlement kreeg ze steeds meer bekendheid en internationale aandacht. Inmiddels wordt ze gezien als icoon van de klimaatbeweging. Met haar acties inspireerde ze in eerste instantie andere scholieren, maar ook studenten en betrokken burgers en professionals die wereldwijd soortgelijke klimaatprotesten en -marsen zijn gaan organiseren. De beweging roept tegelijkertijd weerstand en tegenkracht op. Thunberg wordt ook wel gezien als weerloos jong meisje dat door belangenorganisaties voor het karretje wordt gespannen. Scholieren worden ervan beschuldigd helemaal niet echt geëngageerd te zijn en enkel aan de acties mee te doen om te kunnen wegblijven van school. Klimaatsceptici voeren aan dat het met de opwarming van de waarde door menselijk toedoen zo'n vaart niet loopt.

Dit soort maatschappelijke bewegingen kunnen gezien worden als register waarin ook processen van gezelschapsvorming te zien zijn, maar waarin tevens sterke tegenkrachten zich manifesteren die het werken aan duurzaamheid constant bedreigen. Ik zal in het slothoofdstuk nader ingaan op deze bredere context van

het duurzaamheidswerk en de manier waarop die gezelschapsvorming al dan niet kan bevorderen.

Het gevoel (tijdelijk) in goed gezelschap te zijn

Mede door alle tegenkrachten lukt het binnen deze groepen, netwerken en bijbehorende bijeenkomsten toch af en toe om momenten van saamhorigheid, een gevoel van relevantie en de ervaring van samen bezig te zijn met werk dat deugt en deugd doet op te roepen. Een voorbeeld hiervan vormt het jaarlijkse MVO Nederland nieuwjaarsevent dat georganiseerd wordt voor zo'n duizend partners. Van deze organisatie en operatie was ik zelf in de 2018 editie projectleider. Uitdaging was het om de bezoekers, die allemaal al in meer of mindere mate actief met duurzaam ondernemen zijn, niet meer uit te leggen *waarom* dit belangrijk is, maar te inspireren op het *hoe*. Door te kiezen voor een kunstenaar als keynote-spreker, Daan Roosegaarde, en een vernieuwende dynamische festivalopzet neer te zetten waarin men in kleine groepjes rondom concrete inhoud samenkwam, kwamen zowel op inhoudelijk niveau verbindingen tot stand, bijvoorbeeld tussen design, kunst, duurzaamheid, natuurbeleving en schoonheid, als verbindingen tussen mensen die zichzelf steevast in de evaluatie bestempelden als 'gelijkgestemden', 'de juiste doelgroep', 'enthousiast', 'betrokken' en 'relevant'.

Door gevoelens van gezelschappelijkheid en relevantie op dit soort gelegenheden te ervaren ontstaat er een blijvend besef van 'dat het kan'. Dat alle ruis, afleiding, tegenkracht, mislukkingen en geklooi uit de dagelijkse praktijk tegenhangers kennen, een gevoel en ervaring die ook opgeroepen kunnen worden. Die ervaringen zijn bemoedigend, 'lussen terug' en maken daardoor het werk in de eigen organisatie volhoudbaar. Iets wat op een heel andere schaal ook getracht werd te bevorderen in de Expeditie. Door meer aandacht te besteden aan en zicht te krijgen op de manier waarop deelnemers dit gevoel en inspiratie ook weer mee terug hun eigen organisaties en netwerken innemen, kunnen deze ervaringen in goed gezelschap te zijn nog meer kracht meegegeven worden en gezelschapsvorming in en resonanties tussen gezelschappen in verschillende organisaties voeden.

Verbindingen tussen gezelschappen in mijn eigen werkcontext

Ten aanzien van mijn werkplek ten tijde van het onderzoek, de organisatie MVO Nederland, ben ik door het perspectief van gezelschapsvorming in te nemen ook sensitiever geworden voor wat wel en niet bijdraagt aan werk dat er echt toe doet. Ik worstelde bijvoorbeeld met het feit dat MVO Nederland een netwerk is met een veelheid aan mooie ondernemers met gedeelde waarden en idealen, maar dat het zo lastig is dit te voelen als een 'gezelschap'. Bijeenkomsten slokten mijn energie met name in organiserende en operationele zin op en ontberen regelmatig het zo

noodzakelijke gevoel van gezamenlijke verbinding, rust voor reflectie, het 'echte' gesprek, een vonkje dat overspringt. Ik 'managede' het allemaal meer dan dat ik het doorleefde. Dit sterkt ook binnen mijn werk bij de universiteit mijn overtuiging dat het de moeite waard is om hier actief ruimte voor te scheppen en vorm aan te geven, bijvoorbeeld door werkbezoeken te organiseren binnen mijn netwerk van bedrijfscontacten, door samen met groepjes collega's, onszelf steeds meer ontwikkelend als een intern gezelschap, vaker in gesprek te gaan met gezelschappen uit andere universiteiten en hogescholen, ben ik ervan overtuigd dat ook onze eigen bevrogenheid, kennis en inzichten gevoed worden. Hoe ik dit het best kan organiseren is soms voor mij nog de vraag gezien de drukte van de dagelijkse werkzaamheden waar iedereen mee te maken heeft, maar dat het van groot belang is om naar buiten te treden en actief te werken aan bredere gezelschapsvorming met experts en interessante contacten en praktijkvoorbeelden staat voor mij vast.

Gezelschappelijkheid in andere duurzaamheidsnetwerken

Ten aanzien van netwerken en bewegingen buiten de organisatie kan geconcludeerd worden dat gezelschapsvorming hier veelal verder weg klinkt. Echter, veel van de vernieuwing die nodig is in de systeemtransities waarin we ons bevinden, kan alleen tot stand kan komen in verbindingen tussen verschillende netwerken en organisaties. Ieder heeft zijn eigen rol in het geheel. Naarmate je je dieper in dit register begeeft, wordt het voortdurend werken aan het oprekken van netwerken die in eerste instantie veelal gericht zijn op samenwerking in bedrijfsmatig, sectoraal of thematisch verband tot plekken waar een gevoel van *gezelschap* ervaren wordt, ook ingewikkelder. Het contact is vluchtiger, kortstondiger, de belangen meer divers en verdeeld, de complexiteit groter. Als het in alle drukte en rekening houdend met ieders agenda al lukt om een succesvol samenzijn te organiseren op sector-, beroeps- of themaniveau, dan zijn het creëren van ruimte voor en manieren ter bevordering van gezamenlijke reflectie, bezieling, kameraadschap of het ontwikkelen van ambachtelijkheid zaken die vaak onvoldoende aandacht krijgen.

Echter, er zijn binnen de MVO-context echter ook hoopvolle ontwikkelingen te zien. Aan de hand van sterk ingeburgerde concepten als de multi-stakeholderdialogen en –platforms is er op dit vlak een heel *body of knowledge* en scala aan initiatieven en activiteiten ontstaan die een voedingsbodem bieden voor het verbinden van betrokken gezelschappen met een gezamenlijke ambitie en wending tot sociale en ecologische vraagstukken. Omdat, zoals ook in hoofdstuk een al naar voren kwam, het contact met stakeholders nu nog regelmatig vanuit bedrijven met name strategisch of zelfs vanuit *greenwashing* motieven wordt ingezet, is het van belang een beweging richting meer op co-creatie en

gezamenlijke reflectie gebaseerde vormen te bevorderen. Enkele voorbeelden uit deze paragraaf illustreren dat dit in de praktijk ook al af en toe lukt en dat men dit positief ervaart. Het zou waardevol zijn om deze momenten in aantal en diepgang uit te breiden door bijvoorbeeld beter en meer te reflecteren op de werkzame principes die onder dit soort processen liggen, stil te staan bij waar dit soort momenten van bevlogenheid wel ontstaan en waar niet. En bewuster te werken aan het creëren van gezelschappelijke omgevingen waar die bevlogenheid een grotere kans heeft om zich voelbaar te maken en wortel te schieten.

4.3.5 Goed gezelschap met andere levensvormen?

Geïnspireerd door het recente werk van Kunneman (Kunneman, 2017a, 2019a) waarin hij het begrip gezelschapsvorming oprekt richting andere levensvormen, wil ik aan het slot van dit hoofdstuk tentatief de vraag behandelen in hoeverre gezelschapsvorming in het ‘ecologische register’ terugkomt binnen het duurzaamheidswerk. Het gaat hier om al het werk waarmee deze organismen bijdragen aan ecologische evenwichten en uitwisselingsrelaties en om de mogelijkheid van en het bevorderen en verwelkomen van gezelschapsvorming tussen zoveel mogelijk levensvormen op aarde. Centraal bij de navolgende behandeling van deze vraag, staat het op Kunneman gebaseerde inzicht dat ons eigen, meer en minder ambachtelijke werk, maar een heel klein deel uitmaakt van de onafzienbare netwerken van samenwerkende biotische gezelschappen op aarde en dat wij die bovendien op grote schaal verstoren. Van ‘goed gezelschap’ zijn is vrijwel nog geen sprake, een iets minder slecht gezelschap vormen betekent hier dus in de eerste plaats het waarderen van al het werk dat andere levensvormen doen en het zien van de mate waarin wij hun werken en samenwerken verstoren. Om vervolgens op zoek te gaan naar een minder destructieve en meer coöperatieve aansluiting tussen ons werk en hun werk.

Duurzaamheidswerkers stellen dit belang

Dit is een vorm van gezelschappelijkheid die uiteindelijk de morele horizon vormt van duurzaamheidswerk. Waar het gaat om duurzaamheid en MVO is er immers sprake van een expliciete verbinding tussen het ‘zelf’ en economische, sociale én ecologische problemen. De horizon van een leefbare, gezonde aarde die rijk is aan natuur en ecosystemen is constant aanwezig en vormt een belangrijke en *eigen* attractor voor MVO. Natuurbeleving, ecosysteemdenken en het gevoel in gezelschap te zijn van andere levensvormen, vormen voor de deelnemers aan de Expeditie dan ook een belangrijke basis voor hun werk en leven. Soms benoemen ze dit expliciet, zoals tijdens de intakes:

“Sommige dingen zijn voor jou normaal omdat je dat zelf gewend bent en dat belangrijk vindt, maar dat zit niet bij iedereen zo. Iedereen denkt op een andere manier. Dus eigenlijk van kinds af aan vond ik het normaal dat je op een goede

manier met de natuur omgaat, dat je met elkaar op een goede manier omgaat, respect hebt voor elkaar en heb dat nooit als iets gezien van geitenwollensokkentypes.”

Op een andere manier komen dit soort elementen ook terug waar het in de gesprekken gaat over de inbedding van hun organisaties in het bredere (eco)systeem en de reflecties die plaatsvinden ten aanzien van de gewenste maatschappelijke en ecologische impact van het bedrijf waarin ze werken. Waar het tijdens de Expeditie gaat om onderwerpen als missie/visie en *purpose* van het bedrijf is die link er expliciet. Dan wordt er gezamenlijk stilgestaan bij de invloed die de organisatie heeft op verrijking van natuur, een gezonder klimaat, behoud van voldoende biodiversiteit. Op veel andere momenten komt deze relatie meer impliciet of indirect terug en verpakt in hoge grondtaal. Bijvoorbeeld wanneer er gesproken wordt over het stellen van doelen en beleid op ‘planet-thema’s’ of wanneer het gaat over businessmodellen die minder schade of zelfs positieve invloed hebben op dieren, natuur en milieu, zoals biologische landbouw, vleesloze catering of circulaire economie.

Buiten de context van de Expeditie zijn er in het MVO-domein (en overigens tevens in andere domeinen) ook pogingen te zien om de verbinding met natuur en ecosysteem expliciet te maken en zo processen van verduurzaming te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is de in 2018 georganiseerde reis naar Spitsbergen waar ook MVO Nederland en verschillende bedrijven uit ons netwerk aan deelnamen. Op initiatief van klimaatjournaliste Bernice Notenboom vertrok de ‘financiële sector’ naar de Noordpool om daar letterlijk te ervaren hoe de ijskappen smelten en daardoor sneller in actie komen. Zoals dagblad Trouw op 23 april 2018 kopte: ‘Klimaatjournalist hoopt dat bankiers het klimaatprobleem voelen als ze smeltende ijskappen zien.’ In de aanloop naar de reis en ook daarna nog waren er ook kritische geluiden te horen over deze Expeditie. Was het niet vreemd dat deze slimme mensen zo’n reis nodig hebben om tot bewustwording te komen? Ook binnen MVO Nederland leefden verschillende sentimenten. Desondanks is een directielid namens de organisatie meegegaan vanuit de overtuiging dat het iets in beweging zou zetten wat anders niet zou gebeuren. Tijdens de reis gaven deelnemers in tv-interviews en ook onderling en naar de collega aan dat ze inderdaad echt extra geraakt werden door de lijfelijke nabijheid van de gevolgen van klimaatverandering. In een artikel dat naderhand verschijnt op duurzaamnieuws.nl⁸ blikt Michel Verwoest, Raad van Bestuur a.s.r. terug:

“De trip was zeer de moeite waard. De schoonheid van de natuur, maar ook het zien wat CO₂ met de aarde doet, hebben mij geraakt. Wij brengen op dit moment

⁸ 29 april 2018 <https://www.duurzaamnieuws.nl/klimaatverandering-op-spitsbergen-opent-de-ogen-van-topbestuurders/>

te veel schade toe aan de wereld waarin toekomstige generaties moeten leven. Voor mij is het dan ook geen keuze meer; we moeten met elkaar de CO₂-uitstoot drastisch terugdringen. Ik merkte dat alle deelnemers deze overtuiging hebben. We hebben met de hele groep dan ook hard gewerkt om tot concrete plannen te komen. Deze trip krijgt daarmee zeker een vervolg.”

Ook Notenboom uit zich in hetzelfde artikel opgetogen over het effect van het letterlijk in de omgeving zijn waar klimaatverandering voelbaar is:

“Deze Expeditie ging beter dan ik verwacht had. Door de inspirerende omgeving van Spitsbergen is de impact van klimaatverandering bij de deelnemers van het hoofd naar het hart gegaan. De deelnemers gingen dag en nacht door met oplossingen bedenken. Na een goede voorbereiding en intensieve gesprekken aan boord zijn ze met concrete plannen gekomen. Ik kijk uit naar de vervolgstappen.”

Andere gelegenheden waar die verbinding met natuur wordt gelegd zijn bijvoorbeeld het jaarlijkse duurzaamheidsfestival Springtij dat plaatsvindt op locaties in de natuur op Terschelling. Zelf heb ik ervaren en hoor ik ook van deelnemers aan dit festival terug, dat een aantal dagen middenin de natuur, het voelen van de weerselementen, het kunnen uitkijken over duingebieden, staren naar de horizon aan zee je helpt om de verbinding met waarden binnen dit register te kunnen maken. Deze gevoelens van gezelschappelijkheid werken nog een tijd door in de eigen beleving van het werk, ook als je weer terug bent in de dagelijkse dynamiek van de organisatie.

Mijn eigen verbinding met natuur en andere levensvormen

Echter, vaak blijft dit soort ervaringen beperkt tot enkele schaarse momenten. Zoals ik eerder dit hoofdstuk al aangaf, vind ik de verbinding met ‘dat waar ik het allemaal voor doe’, de natuur, aarde, een rijke biodiversiteit, in mijn dagelijks werk vaak ver te zoeken. Ook ik ben dit werk gaan doen vanwege die diepe overtuiging die ik voel om aan een leefbare wereld bij te dragen met alle rijkheid die daarbij hoort. Maar in de dagelijkse praktijk word ik hier voor mijn gevoel vooral van afgeleid door krachten op het niveau van de organisatie. Er zit iets ‘dubbels’ in mijn werk. Aan de ene kant biedt het mogelijkheid om via hoge grondtaal, instrumenten, beleid, bestaande structuren ruimte te creëren voor sociale en ecologische waarden in een context waarin dat voorheen niet gebruikelijk was. Anderzijds betekent dit dat je als duurzaamheidsprofessional dus een groot deel van je werkweek bezig bent met activiteiten, processen en structuren vormgeven in organisaties en niet met het beleven van natuur en ecologie in directe zin. Eigenlijk moet ik dus constateren dat ik op veel momenten dat ik aan de slag ben als duurzaamheidsprofessional, of het nou bij MVO Nederland of de universiteit is, helemaal niet voel dat ik werk aan meer natuurwaarde, behoud van al het moois

op aarde en dierenwelzijn. Door hier in het dagelijks werk niet direct mee in contact te zijn en ook doordat het letterlijk vaak te ver van me af staat. Andersom merkte ik aan bijvoorbeeld collega's bij MVO Nederland die vanuit internationale projecten werken wél regelmatig dat ze momenten beleefd hadden waarin ze het gevoel hadden 'dit is waar we het voor doen'. Bijvoorbeeld de collega's die met een groep bedrijven op Bali met eigen ogen zagen hoeveel enorme bergen plastic daar in zee dobberen. Er werd meteen een brede samenwerking in de toeristische sector op het eiland gericht op verduurzaming opgestart. Of de collega's uit het food en agri-programma die in Latijns Amerika de schadelijke gevolgen van uitputting en chemicaliën op bodemvruchtbaarheid aanschouwden. Het lijkt dus simpelweg neer te komen op het feit dat in onze Westerse wereld veel een ver-van-je-bed-show is waar het gaat om duurzaamheidsvraagstukken, de meeste productieketens gaan onze grenzen over, de effecten van klimaatverandering zijn het hevigst merkbaar en zichtbaar op andere plekken dan de onze, net als het uitsterven van diersoorten. Dit terwijl het een krachtige drijver blijkt voor verandering om als gezelschap directe ervaringen op te doen dicht bij de natuur en andere levensvormen, dicht bij dat 'waar je het voor doet'.

Gezelschapsvorming als meer verbindend perspectief

Vanuit mijn specifieke werkveld, waarin processen van normatieve professionalisering nog weinig onderzocht zijn, heb ik zojuist geïnspireerd door het werk van Kunneman, ook tentatief de mogelijkheid verkend van een gezelschap dat we vormen met andere levensvormen. Binnen het 'ecologisch register' wordt dag in dag uit door diverse dieren, planten en andere organismen gewerkt aan dezelfde waarden als die binnen de duurzaamheidspraktijk worden nagestreefd. Door te werken aan evenwichtige ecosystemen, rijke biodiversiteit, kringlopen van stoffen en elementen, met bijbehorende strijd, onderlinge concurrentie en vijandigheid. Vanuit het concept gezelschapsvorming in het kader van het duurzaamheidswerk kunnen openingen worden geboden aan onderzoek dat onze verstoring van dit werk ombuigt in de mogelijkheden tot samenwerking binnen dit register. Het verbindende perspectief op waardenwerk zou daarmee kunnen dienen als ingang tot meer ecologisch bewustzijn en verduurzaming, ook binnen het NP-discours.

4.3.6 Resumerend: gezelschapsvorming in het duurzaamheidswerk

Het doel van de voorgaande beschrijvingen was meer zicht te krijgen op hoe processen van gezelschapsvorming naar voren komen in de context van het duurzaamheidswerk. Hiervoor heb ik stilgestaan bij goed gezelschap in verschillende gedaantes: de verknoping en terugkoppelingslussen tussen de eigen ambachtelijkheid en het gezelschap met andere duurzaamheidsprofessionals als voedingsbodem voor gezelschapsvorming, in casu in de Expeditie, de doorwerking

ervan in de eigen organisaties en netwerken en dit alles in verbinding met het streven dat constant binnen het duurzaamheidswerk aanwezig is: het gezelschap dat we met andere levensvormen vormen. Het blijkt dat wanneer je vanuit dit perspectief kijkt naar de Expeditie en bredere werkcontext, zich zeker processen van gezelschapsvorming aftekenen in deze verschillende gedaantes, maar dat gevoelens van gezelschappelijkheid ook gemakkelijk verstoord kunnen worden, onvoldoende expliciet ontwikkeld kunnen worden in deze context of ondergesneeuwd raken in de drukte en waan van de dag. Bovendien, waar het aan de ene kant een duidelijke wens en streven van de duurzaamheidsprofessional is om zichzelf (met anderen) verder te ontwikkelen in ambachtelijke zin, het gezelschap op te zoeken in de eigen organisatorische context en verbinding te voelen met het ecologisch gezelschap, lijkt er nog winst te behalen ten aanzien van de manier waarop relaties worden gezien of gelegd *tussen* deze verschillende registers. Naarmate het gezelschap 'verder weg' ligt, is het ook lastiger de terugkoppelingslussen tot stand te brengen naar het eigen gezelschap. Het lijkt erop dat gezelschapsvorming in de duurzame praktijk nog voldoende diepgang, ruimte en antwoorden op de hoe-vraag mist.

4.4 Conclusie: het ontwikkelen van goed gezelschap

Met behulp van de hiervoor besproken exploraties heb ik getracht meer reliëf te geven aan het begrip gezelschapsvorming door hiervoor te zoeken naar aanknopingspunten in de NP-literatuur en hierover in gesprek te gaan met de MVO-praktijk. Met deze uitwerking heb ik geprobeerd weer een stap dichterbij beantwoording te komen van mijn centrale vraag: hoe de ontwikkeling van MVO die binnen het bedrijfsleven gaande is meer kracht te geven gezien de spanningsvelden die er zijn. Hoe de centrale ecologische en sociale waarden vanuit MVO versterkt kunnen worden, is een vraag die, zo bleek in de voorgaande hoofdstukken, vanuit het dominante discours vaak op een instrumentele manier beantwoord wordt, uitgaande van het niveau van de organisatie of het systeem. Er is weinig oog voor het adresseren van de complexiteit op het microniveau binnen de belevingswereld van de individuele professional of in de relaties met andere mensen en levensvormen. Het ontwikkelen van goed gezelschap en de doorwerking ervan in alle registers van het werk, kan een manier zijn om binnen dit complex aan verbindingen en verstoringen toch te kunnen blijven werken aan verduurzaming, met oog voor de moreel-relatieve geladen complexiteit. En op een manier die volhoudbaar is voor betrokkenen.

Dit start dicht bij het zelf. In het dagelijks werk kan de verbinding met het eindbeeld van duurzaamheidswerk dat impliciet of expliciet constant als belangrijke attractor aanwezig is, de waardenhorizon van ecologische en maatschappelijke duurzaamheid, regelmatig zwak of afwezig zijn. In de dagelijkse

praktijk soms nauwelijks te horen, te zien of te voelen. Om verbinding tot stand te brengen lijkt het erop alsof daarvoor allereerst de eerste en tweede gedaante van goed gezelschap moeten samenklinken. De gesedimenteerde lagen in de persoon en het ipse vertalen zich als het zelf dat zich naar anderen opent, wanneer je verkeert in en bijdraagt aan goed gezelschap. Een sterke basis in deze gedaanten van goed gezelschap kan naar verwachting het vertrouwen geven om de verbinding te maken met gezelschappelijkheid in de eigen organisatie, die in andere organisaties, sectorale netwerken, met experts of bredere bewegingen en uiteindelijk misschien zelfs andere levensvormen. Door gehoor te geven aan het appel dat uitgaat van andere mensen of bioten in wie wij niet meteen onze cultuur herkennen, kunnen we als duurzaamheidsprofessionals de gedachtenlijn uitbreiden van de trouw aan jezelf en je vak en het permanente leerproces dat dat vraagt, naar de trouw aan de gezellen met wie je samenwerkt en de trouw aan de morele horizon van een bepaalde beroepsgroep of organisatie die gedeeld wordt, het duurzaam samenleven, naar de trouw aan het floreren van het brede ecologische gezelschap dat tussen verschillende levensvormen kan bestaan. Bemoedigend zijn de momenten waarop het lukt om het gevoel van goed gezelschap samen te beleven en verschillende registers samen te doen klinken om de beoogde duurzame ontwikkeling meer kracht te geven. Deze momenten kunnen plotseling ontstaan, bijvoorbeeld in een intens moment van individuele natuurbeleving, tijdens een bondgenotendag op een gezamenlijke Expeditie, door een gevoel van saamhorigheid op een evenement.

Tegelijkertijd zie je dat verbindingen net zo snel weer kunnen wegzakken of zelfs verstoord kunnen worden. Wanneer eenzijdige krachten vanuit de organisatie of de markt domineren, wanneer je je eenzaam voelt als duurzaamheidsprofessional, omdat collega's zich in hun werk niet zo lijken te bekommeren om urgente ecologische vraagstukken, wanneer het 'managen' van duurzaamheid de boventoon voert en je de verbinding met de onderliggende waarden kwijt bent. Het blokkeren en verbreken van verbindingen ligt altijd op de loer. Dat processen van verbinding en gezelschapsvorming plaatsvinden, is dus geen vanzelfsprekendheid. Er is hoe dan ook mede sprake van strijd en afweer, tegenkracht, onvoldoende ruimte, aandacht, net zoals virussen en andere predatoren of parasieten in ecologische gezelschappen constant laten zien. Als vanzelfsprekend verschijnt in dit denken dan ook meteen de vraag naar mogelijkheden tot vreedzame begrenzing, omgaan met taaiheid, en waardige strijd en het bewaken van de eigen waardigheid. Hier zit echter voor ons duurzaamheidswerkers duidelijk nog een ontwikkelopgave. Dit is iets wat wij niet regelmatig en van nature doen. Dit zou echter gevoed zou kunnen worden vanuit NP-onderzoek binnen andere werkvelden en de vormen die daar ontwikkeld zijn om aan die vreedzame begrenzing te werken.

Tegen de achtergrond van mijn onderzoek, ervaringen en eigen ontwikkelproces ben ik ervan overtuigd geraakt dat gezelschapsvorming een opening kan bieden naar het aangaan van de complexiteit en spanningsvelden die het MVO-discours kenmerken, op een vruchtbare en verbindende manier. Door niet uit te gaan van scherpe tegenstellingen tussen het complex aan waarden die horen bij de verschillende registers, door hier niet mee in gevecht te gaan, of je ervan af te wenden, door niet lamgeslagen te worden door de spanningsvelden die er op verschillende niveaus zijn, maar juist door te werken aan verbindingen tussen individu en de maatschappij, organisatie en natuur, tussen systeem en leefwereld, tussen kennis en taal van de hoge gronden en moerassigheid en trage vragen, ontstaat er een nieuw handelingsperspectief. Dat handelingsperspectief wordt gekenmerkt door het vormen van netwerken die in goed gezelschap werk willen doen dat deugt en deugd doet. Die gezelschappen emergeren in verschillende registers en klinken daar door. Soms sterk, soms zwak, af en toe vanuit een beweging van oprekken en samenklank, op andere momenten als dissonant of drastisch verstorend.

Een belangrijke ontwikkelopgave die op basis van de exploraties in dit hoofdstuk voor ons als duurzaamheidswerkers opkomt, is hoe binnen en tussen elk goed gezelschap voldoende tonen kunnen klinken van reflectie en bezinning, ruimte is voor consonanten als verbinding en kameraadschap en hoe dissonanten en verstoringen opgevangen kunnen worden en kunnen leiden tot processen van vreedzame begrenzing en waardig strijden. Hiervoor kan de verbinding met het NP-discours een belangrijke rol spelen. Juist de constatering die gedaan kan worden op basis van de voorgaande paragrafen, dat het unieke van maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat we hard en zacht, hoge en lage grond kennis en processen, systeem en leefwereldwaarden, het persoonlijke en zakelijke afwisselend kunnen laten klinken om het hogere doel van ecologische en maatschappelijke duurzaamheid op aarde te bereiken, maakt het extra van belang dat het concept gezelschapsvorming vanuit het NP-onderzoek verder verrijkt wordt, met bijzondere aandacht voor de vormen waarin deze processen tot stand gebracht kunnen worden.

Tot slot kan een verdere uitwerking van het begrip gezelschapsvorming tevens bijdragen aan de ontwikkeling van NP in het algemeen. Aan de hand van het begrip gezelschapsvorming - als resultante van de ontwikkeling van goed gezelschap in de ambachtelijke en relationele gedaante, alsmede resonierend in andere registers waar men in het waardenwerk mee te maken heeft - kan de complexiteit van het waardenwerk op een meer *verbindende* manier aangegaan worden. In navolging op het uitdrukken van deze complexiteit in termen als niveaus of domeinen, wat ordenend en verhelderend werkt, kan de toegevoegde

waarde van het begrip gezelschapsvorming voor het NP-discours eruit bestaan dat vanuit de eigen ambachtelijke betrokkenheid op goed werk in verbinding getreden kan worden met 'de ander' in verschillende contexten van het werk, en ook de verder weg liggende registers nadrukkelijker in beeld komen. Daarmee wordt niet alleen zicht verkregen op plekken waar alles mooi samenklinkt, dan wel plekken waar verstoring optreedt, maar ontstaat er tevens handelingsperspectief voor de normatief professional. Het vormen van een werkgezelschap van professionals met eenzelfde waardenhorizon en betrokkenheid op werk dat deugt en deugd doet, kan als belangrijke basis dienen voor het volhouden van, vruchtbaar omgaan met en terugkoppelen vanuit de complexiteit die men tegenkomt in de organisaties en bredere context waarin men werkt, alsmede in het zelf. Ik heb zelf ervaren dat gezelschapsvorming deze werking heeft ten aanzien van de complexiteit die ik in de praktijk tegen kom. Mijn persoonlijke ontwikkelproces tijdens dit onderzoek heeft geleid tot een gegroeid bewustzijn van samenlinken en verstoringen in alle registers tot het lichamelijke zelf. En daarmee heeft uitwerking van gezelschapsvorming dus niet alleen in theorie iets opgeleverd, of enkel in 'de duurzaamheidspraktijk' in het algemeen, maar is het ook vruchtbaar gebleken voor mijn persoonlijke duurzaamheidswerk.

HOOFDSTUK 5



Slotbeschouwing

De bijdrage van gezelschapsvorming aan het duurzaamheidswerk

5. Slotbeschouwing

De bijdrage van gezelschapsvorming aan het duurzaamheidswerk

Hoe kan er meer kracht gegeven worden aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Nu ik mij hier zelf als professional al tien jaar mee bezig houd en zo'n zes jaar tevens als onderzoeker, kan ik in ieder geval constateren dat de relevantie van die vraag voor mij nog steeds zo groot, of misschien zelfs wel groter, is als toen ik startte. Iets dat nog eens extra gestimuleerd wordt door het huidige maatschappelijke debat over verduurzaming dat heviger wordt en waarmee het 'duurzaamheidsvraagstuk' indringender ieders leven binnen sijpelt. Op het moment van dit schrijven staan de media elke dag bol van berichten over klimaatmaatregelen, protestmarsen, nieuwe begrippen als 'vliegschaamte', grondstofconflicten, dierenwelzijnsproblematiek, oneerlijke welvaartsverdeling, 'purpose washing' en moreel leiderschap. In een wereld waarin gevestigde belangen, winstmaximalisatie, korte-termijndenken en ongelijkheid veelal nog de boventoon voeren, klinkt de stem die zegt dat het anders moet, duurzamer, steeds krachtiger.

Bemoedigende ontwikkelingen die plaatsvinden zijn allereerst de bottom-up burgerinitiatieven die overheden en bedrijfsleven onder druk zetten en dwingen tot meer samenwerking en maatregelen ten behoeve van verduurzaming. Bewegingen zoals die van de klimaatmarsen die in gang zijn gezet onder scholieren door Greta Thunberg of de protesten van actiegroep Extinction Rebellion⁹ zijn hier een voorbeeld van, maar ook oproepen om allianties te sluiten tussen sociale bewegingen zoals Feminism for the 99% (Arruzza et al., 2019). Of de 'klimaatzaak' die stichting Urgenda samen met 900 mede-eisers heeft aangespannen tegen de Nederlandse staat en waarmee de druk is opgevoerd om de uitstoot van broeikasgassen sneller te reduceren. Daarmee zijn duurzaamheidsonderwerpen niet alleen in het politieke domein, maar ook in het juridische domein doorgedrongen. En dan zijn er nog de talloze kleinere en lokale burgerinitiatieven die laten zien dat men 'anders' wil, niet langer wacht tot er iets wordt veranderd, maar zelf alternatieven implementeert in werk en leven. Denk aan het zelf opwekken van energie, produceren van voedsel of organiseren van zorg. Deze 'beweging van onderop', de 'kanteling' die op die manier in gang wordt gezet, wordt bijvoorbeeld aan de hand van legio voorbeelden uitgebreid

⁹ "Extinction Rebellion is an international movement that uses non-violent civil disobedience in an attempt to halt mass extinction and minimise the risk of social collapse." <https://rebellion.earth/>

aan de orde gesteld door hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans. Hij laat zien dat initiatieven in onder andere de zorg, het onderwijs, de financiële wereld, energiesector, voedsel, bouw en water het begin vormen van grote systeemtransities en wijst erop dat de opkomende nieuwe orde daarin geregeld botst met de gevestigde orde (Rotmans, 2014).

Naast dit soort burgerinitiatieven is er steeds meer kennis en onderzoek voorhanden op het gebied van ecologische en maatschappelijke problematiek en groeit het aantal (wetenschappelijke) publicaties met betrekking tot duurzaamheidsvraagstukken. Ook dergelijke ontwikkelingen zetten de noodzaak tot verandering kracht bij. Zo wijst het *First Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services* van het VN-biodiversiteitspanel IPBES (2019) op de verwoesting van de wereldwijde biodiversiteit en ecosysteemdiensten en de risico's die dit oplevert voor ons voedsel, water, medicijnen, veiligheid en sociale cohesie. Het rapport, goedgekeurd door 132 lidstaten van de VN-Conventie over Biodiversiteit, moet de basis vormen voor een nieuw wereldwijd biodiversiteitsverdrag. Net als het eerder aangehaalde IPCC-rapport over klimaatverandering en de mogelijkheden om ons te beperken tot 1,5 graad opwarming van de aarde, moet dus ook deze studie leiden tot collectieve ambitie en doelen om het tij te keren. Mede onder invloed van dit soort onderzoek is de druk op overheden om tot actie over te gaan in de afgelopen jaren dan ook duidelijk toegenomen en het politieke debat verhevigd. De discussie rondom het klimaatakkoord is een voorbeeld in de Nederlandse context dat laat zien hoe dit debat verhardt. Waar aan de ene kant het geluid klinkt van klimaatsceptici, bijvoorbeeld vanuit een sterk gegroeide partij als Forum voor Democratie, klinkt de stem van de voorstanders van klimaatmaatregelen, overtuigd door bovenstaand soort onderzoeken ook krachtiger. Beleid en wetgeving zijn aan het schuiven, maar is dit voldoende en gaat het snel genoeg? Volgens veel experts niet en hebben we nog enkele jaren om het tij te keren.

Binnen de context van de hiervoor geschetste ontwikkelingen die op verschillende niveaus en lagen van de samenleving plaatsvinden en waarin de stem van verduurzaming steeds krachtiger wordt, richt ik me in dit onderzoek op de bedrijfsmatige context waarin men voor de opgave staat van het werken aan een omslag naar andere systemen, nieuwe manieren van produceren, winst maken en duurzame omgang met mensen en natuurlijke hulpbronnen. 'Duurzaam' ondernemen is aan de orde van de dag en stelt de daar speciaal voor aangestelde professionals voor een opgave die voor mijn gevoel belangrijker is dan ooit.

Maar die opgave is complex, strekt zich uit over meerdere lagen van ons werk en vraagt iets van ons waar lang niet altijd gemakkelijk antwoord op te geven valt. Niet voor niks is er momenteel dan ook een zoektocht gaande naar de juiste

kennis, vaardigheden, handelingswijzen en organisatiemodellen, een algehele professionaliseringstendens op MVO-gebied. Die uit zich onder meer in een, in het tweede hoofdstuk omschreven, toename aan duurzaamheidsonderwijs, masterclasses, publicaties, verkiezingen voor beste MVO-manager, het ontstaan van grotere en kleinere netwerken en samenkomsten, onder andere binnen het bedrijvennetwerk van MVO Nederland, en het steeds vaker aanstellen van dit type professionals in organisaties die 'de omslag' naar duurzaam willen maken. Met mijn onderzoek heb ik hieraan willen bijdragen door te onderzoeken wat theorie en praktijk van gezelschapsvorming voor MVO-managers kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van goed maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat daarmee centraal staat in dit onderzoek is de poging om met elkaar, in gezelschap, goed werk te doen met als doel krachtig bij te dragen aan duurzame ontwikkeling, op een manier die volhoudbaar is.

Allereerst zal ik kort stilstaan bij dat wat naar voren is gekomen in dit onderzoek, het chronologisch verloop ervan en de eerste inzichten die dat opleverde. Om vervolgens in te gaan op mijn centrale vraag aan de hand van de vier spanningsvelden die zich aftekenden in hoofdstuk een. Tot slot zal ik op basis hiervan enkele aanknopingspunten benoemen voor de verdere ontwikkeling van en vervolgonderzoek naar gezelschapsvorming ten behoeve van MVO.

5.1 Dat wat naar voren kwam in dit onderzoek

Aan de start van mijn onderzoek heb ik allereerst getracht de complexiteit en spanningsvelden, maar ook de mogelijke oplossingsrichtingen die er geïdentificeerd kunnen worden om de belemmeringen aan te gaan, in kaart te brengen en te illustreren aan de hand van literatuuronderzoek en case-studie onderzoek naar de beleefde ervaringen van MVO-managers in de praktijk. Daarin kwam naar voren dat naast ideologisch ingegeven en 'fundamentele' weerstand tegen deze manier van ondernemen, ook belemmeringen jegens MVO opgeworpen worden vanuit het dominante businesscase denken en gebrek aan de juiste motivatie binnen organisaties die hiermee bezig zijn; vanwege een gebrek aan kennis en vaardigheden in de organisatie; en doordat de omgeving waarin bedrijven opereren vaak gestoeld is op het systeem van de 'oude economie'. De veelheid en diversiteit aan uitdagingen die naar voren worden gebracht in het kritische MVO-discours, maken duidelijk dat het binnen ons huidige economische paradigma lastig is om financiële groei te combineren met positieve impact op mens, natuur en milieu. Zowel binnen veel organisaties zelf, hun context, als in onderzoek en onderwijs ligt de primaire focus bijvoorbeeld nog steeds veelal op het maken van korte-termijn-winst. Dit beïnvloedt onherroepelijk de daadwerkelijke implementatie en ontwikkeling van MVO in de praktijk. Als MVO een manier van zakendoen is die waarde toe moet voegen aan de

omgeving, resulteert dat in complexiteit, spanningen en confrontaties met conflicterende belangen.

Ook innerlijk bij de MVO-managers die voor deze opgave staan. Het volhouden van het duurzaamheidswerk is in het licht van deze spanningen naar voren gekomen als een belangrijk aspect van het werk. In mijn verkenning in hoeverre deze uitdagingen inderdaad ervaren worden en voelbaar zijn voor individuele professionals in de praktijk, stond ik stil bij de manier waarop zij zich verhouden tot deze belemmeringen en hiermee omgaan. In de literatuur heb ik diverse opsommingen aangetroffen van de benodigde kennis en competenties van de duurzaamheidsmanager, zoals leiderschaps- en managementvaardigheden, alsmede sociale, verbindende en organiserende eigenschappen. Tevens komt naar voren dat reflexieve vaardigheden, morele betrokkenheid en persoonlijke kenmerken een belangrijke rol (zouden moeten) spelen bij het succesvol uitvoeren van het werk. Het ontwikkelen van een juiste omgang met de complexiteit en spanningsvelden, vraagt dus om meer dan enkel het aanleren van nieuwe kennis en competenties. Het gaat om het ontwikkelen van ‘goed handelen’, waarin (ook) morele elementen besloten liggen. Het goed handelen omwille van het ‘goede’ willen doen. Ten aanzien van de vraag hoe dit te bevorderen en tot ontwikkeling te brengen heb ik in het kader van dit onderzoek de verwachting uitgesproken dat gezelschapsvorming zoals dat is opgekomen binnen het normatieve professionaliseringsdiscours, daaraan kan bijdragen.

Om te onderzoeken hoe in de praktijk om te kunnen gaan met het gebrek aan voorspelbaarheid over hoe complexe systemen zich ontwikkelen en de bijbehorende betrekkelijkheid van professionele expertise sluit ik me aan bij de visie van Smaling onder verwijzing naar Giampietro die in hoofdstuk een al naar voren kwam, door te kiezen voor participatieve werkvormen (Smaling, 2013). Voor mijn modus drie onderzoek (Kunneman, 2017b) heb ik dan ook, in aansluiting op het begrip gezelschapsvorming zoals zich dat tot dan toe had ontwikkeld binnen het discours van het waardenwerk en NP, elementen van participatief actieonderzoek, zoals ontwikkeld door Abma en collega's (Abma et al., 2019), ingezet. Ook in PAR is men immers gericht op het onderzoeken van existentieel-morele vragen in praktijken mét betrokken en wordt de bijbehorende complexiteit niet als te overwinnen probleem, maar als integraal onderdeel van praktijken gezien. De belangrijkste elementen ervan heb ik geïntegreerd in de Expeditie voor MVO-managers als gezamenlijk traject om processen van normatieve professionalisering binnen dit werkveld te bevorderen. Aan deze Expeditie namen dertien MVO-managers deel. Het is een zevendaags leer- en ontwikkeltraject over een periode van acht maanden waarin afwisselend (gast)sprekers over diverse aspecten van het werk spreken, deelnemers met

elkaar casuïstiek delen en mensen betrekken uit hun organisatie. De Expeditie is gebaseerd op de uitgangspunten van communities of practice (Wenger, 1998) en van normatieve professionalisering, zoals een gemeenschappelijke betrokkenheid op goed werk met bijbehorend gedeeld discours, gezamenlijke reflecties, het met elkaar ontwikkelen van vakmanschap, afdalen in de complexiteit en moerassigheid van het werk en ontwikkelen van vruchtbare manieren hiermee om te gaan. De participerende observaties, interviews, documentatie en andere data die dit opleverde en analyses en interpretaties van dat materiaal, leidden tot inzichten over hoe het complex aan spanningsvelden zoals daarvoor al geschetst was, in de praktijk terugkomt en wordt gehanteerd door MVO-managers. Op zowel het persoonlijke, organisatorische, als systeemniveau kent het beroep sterke drijvers en sterke tegenkrachten die terug te voeren zijn op de spanningsvelden uit de literatuur. Vaak spelen die ook nog eens gelijktijdig en confronteren ze deze individuele professionals met lastige praktijkvragen, dilemma's en plekken der moeite. Kortom, het goed uitoefenen van het vak, in de ambachtelijke zin van het woord, vraagt om meer dan boekenwijsheid, theorie en overtuiging.

Op persoonlijk niveau zijn zingeving, bevoegenheid en betrokkenheid bij de waardenhorizon van verduurzaming te zien bij deze professionals, alsmede trots op hun werk en een gevoel van relevantie. Daarbij ervaren ze een sterke drang hun vakmanschap verder te ontwikkelen om de complexiteit binnen het beroep goed aan te gaan, vaak uitgedrukt met de term 'verandermanagement'. Dit moet op organisatorisch niveau helpen om MVO beter te structureren en te organiseren zodat het iets wordt waar ieder zich verantwoordelijk voor voelt. En het moet leiden tot goede samenwerking, zowel intern als extern. Uiteindelijk doel voor de MVO-managers is dat het werk stimuleert dat er een bepaalde mate van positieve impact tot stand wordt gebracht ten aanzien van het maatschappelijke en ecologische systeem waarin de organisatie opereert. Belangrijk onderdeel van het werk van de MVO-manager blijkt dan ook te bepalen hoe die 'toegevoegde waarde' eruit kan zien, focus aan te brengen, een beleid op te stellen, en hiermee richting te geven. En het liefst ook nog methoden te ontwikkelen waarmee die impact of waarde gemeten en goed gecommuniceerd kan worden.

Op al deze niveaus kent het duurzaamheidswerk 'bedreigingen' die het in de praktijk lastig maken, zoals het gevaar te veel hooi op de vork te nemen, omdat duurzaamheid ervaren wordt als 'iets van deze enkele persoon'. Of de scepsis of 'verkeerde' connotaties die collega's voelen bij het begrip duurzaam of MVO. Net als een gebrek aan ambitie of lef dat getoond wordt door het hoger management of directie, dominantie van het korte termijn commerciële denken of een gebrek

aan kennis en vaardigheden. Hier beter mee om leren gaan, is een duidelijke wens die de deelnemers vooraf uitspreken. De verwachting was dat de Expeditie hen hierbij zou helpen door de uitwisseling met anderen, met gelijkgestemden, collega's die in hetzelfde schuitje zitten en door hier kennis en experts bij te betrekken die oplossingen aan kunnen reiken. Het proces van samenkomen, leren en uitwisselen dat in de Expeditie uiteindelijk tot stand kwam, heeft volgens de deelnemers inderdaad allereerst gezorgd voor een kameraadschappelijke relatie met vakgenoten. Daardoor kwam een ander leren op gang dan ze gebruikelijk tegenkomen, één met meer inhoudelijke diepgang, met oog voor de context en complexiteit van het werk én meer praktische relevantie gevoed door het delen van ervaringen. De onderlinge herkenbaarheid stimuleerde het wederzijds leren, inzicht en begrip (empathische validiteit) (Abma et al., 2019, p. 178). De binding die de groep met elkaar tot stand heeft gebracht voelde daarbij als iets wat ze zelf gecreëerd heeft en ging ook na de Expeditie nog door. Door de participatie ontstond eigenaarschap, en het continueren van het gezelschap, ook nadat de onderzoeker daar niet meer actief aan deelnam, kan vanuit het actieonderzoek gezien worden als een teken dat het geslaagd was; immers, er is meer zicht ontstaan op dat wat nodig is om het vol te houden als MVO-manager in de context van ervaren spanningen, en er is een duurzame verandering op gang gekomen met impact op de praktijk (catalytische validiteit) (Abma et al., 2019, p. 178). Daarnaast heeft de Expeditie geleid tot een bepaalde mate van ontwikkeling van het vakmanschap. Door te leren van elkaar, maar ook van aangereikte theorie en experts. En door aan de hand van werkvormen te reflecteren op het eigen handelen, nieuw gedrag uit te proberen en interne bondgenoten te betrekken.

Deze bevindingen vormden aanleiding om nader in te gaan op het concept en praktijk van gezelschapsvorming, om de bevindingen verder te verdiepen. Zo verkende ik in een iteratieve pendelbeweging tussen de MVO-praktijk en de theorie over normatieve professionalisering of het perspectief van gezelschapsvorming en de praktische realisering ervan zou kunnen bijdragen aan het versterken van de duurzaamheidspraktijk. Of gezelschapsvorming inderdaad een ingang vormt om de complexiteit binnen het duurzame waardenwerk op een vruchtbare manier aan te gaan, met voldoende oog voor de verschillende factoren die hier op diverse niveaus tegelijkertijd een rol spelen, vormt zodoende uiteindelijk de kernvraag van mijn onderzoek. Door dit begrip verder uit te werken heb ik voortgebouwd op de verbreding van het NP-discours met het begrip waardenwerk, en de centrale plaats daarin voor processen van 'gezelschapsvorming' als weg om beter om te gaan met complexiteit. De eerste contouren die het begrip gezelschapsvorming gekregen heeft binnen het NP-discours, heb ik met behulp van relevante NP-literatuur en inzichten uit de MVO-praktijk verder uitgewerkt. Voor die uitwerking heb ik termen gebruikt als

samenspel, resonanties, dissonanten en doorklinken. Daarbij kan goed gezelschap doorklinken in meerdere registers. Met als basis voor gezelschapsvorming het eerste register, dat waarin het samenspel klinkt tussen zelf een goed gezelschap zijn in ambachtelijke zin en het goed gezelschap dat je vormt voor en met anderen. Deze gedaante van goed gezelschap kan vervolgens doorklinken in andere registers en daar gezelschapsvorming voeden, zoals dat van grotere teams en afdelingen en van daaruit van de organisatie waarin men werkt of de netwerken en bewegingen waarin men tevens gericht is op ecologische en maatschappelijke waardecreatie. In de praktijk blijkt het niet gemakkelijk noch frequent te gebeuren dat er ook binnen dit soort grotere verbanden gevoelens van gezelschappelijkheid en kameraadschap ervaren worden. Gezelschapsvorming kan dan de voedingsbodem en omgeving bieden om samen te onderzoeken en te ervaren wat er in de complexiteit en moerassigheid helpt, dit met elkaar uit te wisselen, elkaar zo te bemoedigen en samen een voortgaand onderzoekend en verbindend leerproces in stand te houden en anderen daarbij te betrekken. Bij gezelschapsvorming gaat het erom ambachtelijk geduldig dialogisch te blijven werken vanuit een waardenhorizon aan dat waarop je hoopt. Maar ook om daarbij expliciet aandacht te besteden aan de leerzame wrijving die je met elkaar op kunt zoeken, daadwerkelijk de moerassigheid en het lastige onder ogen te zien en samen te doorstaan. Dit laatste lijkt niet iets te zijn dat de duurzaamheidswerker gemakkelijk toelaat of opzoekt. Diverse bestaande of verder te ontwikkelen inzichten vanuit het NP-discours kunnen hier van toegevoegde waarde zijn, en krijgen tegelijkertijd vanuit de exploratie van processen met betrekking tot gezelschapsvorming in dit specifieke werkveld meer concreetheid en betekenis mee. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op de waarde die dat heeft ten aanzien van de complexiteit van het duurzaamheidswerk.

5.2 De betekenis van gezelschapsvorming voor de spanningsvelden binnen het duurzaamheidswerk

Tegen de achtergrond van deze recapitulatie richt ik mij nu meer in detail op de vier spanningsvelden die ik in hoofdstuk een heb beschreven, om zo mijn hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Die luidde als volgt:

Wat kan gezelschapsvorming van MVO-managers bijdragen aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen zowel in theorie als praktijk?

Mijn persoonlijke, professionele en wetenschappelijke inzet is om de ontwikkeling van MVO die binnen het bedrijfsleven gaande is meer kracht te geven, in het licht van de spanningsvelden die er zijn. Ik ben mijn onderzoek gestart vanuit mijn eigen ervaring en worsteling met de complexiteit van het duurzaamheidswerk.

Het zingevende gevoel met goed werk bezig te zijn, relevant in het licht van de enorme problemen waar we in ecologisch en maatschappelijk opzicht mee geconfronteerd worden en zelf debet aan zijn, wordt regelmatig overschaduwd door ervaringen met interne of externe tegenkracht, dilemma's of gebrek aan pasklare oplossingen of kennis voor vraagstukken die kunnen opkomen in deze transitie. Gevoelens en ervaringen die ik ook van collega's en andere MVO-professionals terugkrijg. De eerste behoefte die ik voelde was dan ook deze complexiteit nader te exploreren aan de hand van MVO-literatuur. Binnen dit discours is en wordt een veelheid aan kritische beschouwingen naar voren gebracht die licht werpen op de verschillende vraagstukken en uitdagingen. Deze heb ik gepositioneerd in vier spanningsvelden, gebaseerd op de gedachte dat als men de obstakels uit de ene categorie heeft overwonnen, men geconfronteerd wordt met de problemen op het volgende niveau. De vier spanningsvelden concentreren zich rondom de volgende vragen: Moeten bedrijven zich wel bezighouden met MVO? Doen bedrijven dit vanuit de juiste motieven? Hebben bedrijven voldoende kennis en vaardigheden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Stimuleert het systeem waar bedrijven in opereren MVO?

Deze vraagstukken zal ik nu een voor een langslopen om stil te staan bij de bijdrage die gezelschapsvorming hier in theorie en praktijk aan kan leveren.

5.2.1 Moeten bedrijven zich wel bezighouden met MVO?

Het spanningsveld dat vanouds vaak werd opgeworpen gaat over de vraag of het wel past bij het bedrijfsleven om zich bezig te houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als je er vanuit gaat dat het primaire doel van bedrijven is om winst te maken, dan druisen duurzaamheidsactiviteiten daar vaak tegenin en bedreigen die het streven naar maximale aandeelhouderwaarde. Ook zijn er critici die de opkomst van MVO als een 'gevaarlijke' ontwikkeling beschouwen omdat bedrijven met hun duurzaamheidsactiviteiten het democratisch proces waarin burgers normaal gesproken beslissen over belangrijke maatschappelijke vraagstukken, te veel zouden kunnen verstoren. In beide gevallen ziet men het dus als niet passend bij de rol van bedrijven om zich met dit soort zaken bezig te houden.

Ondanks dat deze, vaak ideologisch ingegeven kritiek, indirect nog wel voelbaar is en terugkomt in de praktijk, bijvoorbeeld in gevallen waarin duurzaamheidswerkers geconfronteerd worden met weerstand die er ontstaat door de botsing tussen maatschappelijke en financiële waarden of de vraag of een maatregel wel goed is voor het bedrijf - waarin 'goed' door bijvoorbeeld aandeelhouders de klassieke betekenis van winstmaximalisatie meekrijgt – heb ik op basis van mijn onderzoek gezien dat in meer expliciete zin dit eerste spanningsveld de afgelopen jaren behoorlijk aan kracht heeft ingeboet. De

duurzaamheidsontwikkeling die zich in rap tempo voltrekt, nader geïllustreerd in de eerste twee hoofdstukken, en zich uit in groei van het aantal publicaties over MVO, bedrijven die hier werk van maken, duurzaamheidsprofessionals die worden aangesteld, opleidingen die uit de grond worden gestampt en richtlijnen en wetgeving die zich aftekenen, alsmede de eerste contouren van gezelschapsvorming die zich nu aftekenen in bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten, masterclasses en de diverse Expedities die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden, laat zien dat het een breed geaccepteerde realiteit is geworden dat bedrijven zich bezig (zouden moeten) houden met duurzaamheid. Desalniettemin blijven de twijfels die hierover gezaaid worden door bijvoorbeeld klimaatsceptici, politici en andere 'ontkenners' een vertragende en frustrerende invloed hebben op dit duurzaamheidswerk vanuit het perspectief en beleving van MVO-managers. Gezelschapsvorming van MVO-professionals in het bedrijfsleven als manier om vanuit een gezamenlijke betrokkenheid op de duurzaamheidsontwikkeling een krachtige beweging te vormen en duidelijk stem te geven aan het belang ervan, zou hier naar verwachting en in de beleving van MVO-managers die deelnamen aan mijn onderzoek het nodige tegenwicht aan kunnen blijven bieden. Het gezelschap vormt een klankbord voor verdere vakinhoudelijke ontwikkeling, en ambachtelijkheid, én een steunende gezelschappelijkheid om het duurzaamheidswerk te kunnen volhouden.

5.2.2 Doen bedrijven dit vanuit de juiste motieven?

Of we op een *goede* manier aan MVO doen, een manier waarmee positieve waarde gecreëerd wordt op sociaal en ecologisch vlak, wordt echter regelmatig betwijfeld. Het tweede spanningsveld dat te onderscheiden valt gaat over de beperkende werking die het dominante businesscase-denken heeft op de MVO-praktijk. Als het niet tot financiële winst leidt, lijken veel bedrijven toch minder gemotiveerd om zich in te zetten voor MVO, hier serieus over in gesprek te gaan met stakeholders of hun eerlijke verhaal over naar buiten te brengen. Complexe problemen blijven daardoor liggen en duurzaamheid beperkt zich tot het laaghangend fruit. Dit denken wordt nog eens bekrachtigd doordat ook in onderzoek en publicaties over MVO de nadruk vaak ligt op de businesscase.

Op basis van de eerste inzichten die dit onderzoek oplevert durf ik voorzichtig te stellen dat gezelschapsvorming mogelijk iets tegenover het dominante marktdenken, korte termijn handelen en 'gevoel vast te zitten in het systeem' zou kunnen stellen. Wanneer het lukt om meer openheid, verbinding en reflectie ten aanzien van dit dominante denken op te roepen, kunnen herkenning, bemoediging en onderlinge verbinding ervaren worden. En vanuit het bemoedigende gezelschap van MVO-managers kan het vrijmoedig spreken en waardig strijden vorm krijgen. Niet alleen onder de duurzaamheidswerkers, zoals

die in de Expeditie samen kwamen, maar juist ook met de mensen met wie zij samen werken. Op verschillende plekken en met verschillende mensen proberen duurzaamheidsprofessionals elke dag te werken aan verdere verduurzaming en een grotere positieve impact op ecologisch en maatschappelijk gebied. Het streven naar positieve impact vindt echter plaats in een context die hier als het lastig wordt, bijvoorbeeld doordat het extra investeringen vraagt, regelmatig z'n handen van aftrekt. Dit leidt tot een constante neiging MVO te willen verdedigen, vast te leggen in structuren en beleid, te vatten in de juiste taal. Het verbinden met bondgenoten zoals collega's, het vormen van gezelschap binnen de organisatie, kan een alternatieve en meer duurzame manier zijn om blijvend ruimte te creëren voor de verdere ontwikkeling van MVO in de context van marktgerichte organisaties. Het concept gezelschapsvorming kan helpen om te verkennen hoe goed gezelschap ook in deze registers kan doorklinken en bij tijd en wijlen zorgt voor bemoedigende verbindingen. Door gezamenlijk de traagheid van het werken aan grote maatschappelijke veranderingen onder ogen te zien, inclusief de bijbehorende spanning tussen de 'businesscase' en duurzaamheid, en te ervaren dat je hier hoe dan ook samen aan blijft werken, kan het kameraadschap gevoed en versterkt worden. De kritische reflectie kan dat ondersteunen en ontsporingen signaleren. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van behulpzame noties uit het NP-discours, zoals het drager-begrip van Peetoom, de verhandelingen van Wierdsma over de lerende organisatie en co-creatie en de werking van *amor complexitatis* op organisatieniveau door Kunneman. De waarde van NP zit hem dan juist in de verbinding van beroepsethiek, persoonlijk commitment en globale ethiek en een mogelijke verbinding met gemeenschappelijk activisme dat nu steeds meer opkomt onder burgers, coöperaties en andere initiatieven en bewegingen. Op die manier kunnen organisaties en bedrijven zich mogelijk ontwikkelen tot krachtige maatschappelijke actoren die zich op basis van universele waarden verbinden met anderen. En dit zou ervoor kunnen zorgen dat het moeizame werk met meer hoop ter hand kan worden genomen.

5.2.3 Hebben bedrijven voldoende kennis en vaardigheden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen?

Wanneer die verbinding en reflectie er is op basis van een zuiver gemeenschappelijk streven naar duurzaamheid, zowel binnen de organisatie met bijvoorbeeld betrokken collega's, als buiten de organisatie in het werkgezelschap, kan men vanwege het feit dat MVO veelal nieuwe manieren van ondernemen en handelen vraagt, stuiten op onzekerheid en vraagstukken met betrekking tot de juiste oplossingen, kennis en vaardigheden die in de specifieke context ingezet moeten worden om het duurzaamheidswerk succesvol uit te voeren. Ten aanzien van het gebrek aan de juiste kennis en vaardigheden die aanwezig zijn in

duurzame organisaties en die het derde spanningsveld vormen, kan gezelschapsvorming vruchtbare vormen bieden om deze te ontwikkelen.

Allereerst is naar voren gekomen dat de eerste gedaante van goed gezelschap, het eigen gezelschap in ambachtelijke zin, in de context van het duurzaamheidswerk een specifieke betekenis heeft en verder tot ontwikkeling gebracht kan worden. Deze professionals vertonen een 'unieke' en flexibele manier van bewegen tussen hoge en lage gronden om binnen de bedrijfsleven-context richting de horizon van verduurzaming te bewegen. Onder hen wordt een sterke morele betrokkenheid gevoeld op goed werk in maatschappelijke en ecologische zin, met het bijbehorende verlangen om specifiek duurzaamheidsvakmanschap te ontwikkelen. Daarbij gaat het om kennis en vaardigheden die het brede pallet aan inhoudelijke MVO-thema's bestrijken, alsmede de vaak lastige veranderopgaven in de praktijk te ondersteunen. Ten aanzien van de ontwikkeling van het eigen gezelschap is het van belang dit niet enkel te beschouwen als het ontwikkelen van professionele kennis op basis van wetenschappelijke inzichten en het ontwikkelen van specifieke vaardigheden op het gebied van duurzaamheidswerk. Ook de intrapsychische en lichamelijke dimensies van het eigen vakmanschap moeten daarbij in ogenschouw genomen worden als bronnen van gevoelsmatige inzichten en stilzwijgende kennis. Zoals ik zelf ook ervaar, 'gebeurt' het werk aan je, kun je lichamelijke sensaties ervaren rondom duurzaamheidsproblematiek of de weerstand jegens je pogingen goed werk te doen. Hiervoor niet alleen gevoeliger worden, maar ook expliciet een plek geven aan deze sensaties in het dagelijks werk, omdat het je iets vertelt, hoort bij de ontwikkeling van duurzaamheidswerk. Daarnaast vraagt de neiging tot controleerbaarheid en voorspelbaarheid die ook de duurzaamheidsprofessional niet vreemd is, om de ontwikkeling van een nieuwsgierige en proevende houding ten aanzien van het materiaal waarmee men werkt. Zoals Donald Schön aangeeft: juist rondom vraagstukken waar de juiste aanpak of oplossing niet direct voorhanden is, komt het aan op de moed van de professional om de hoge grond te verlaten en af te gaan op zijn intuïtie, creativiteit, impliciete kennis, improvisatievermogens en praktijkervaring.

Ten aanzien van de tweede gedaante van goed gezelschap, waarin het erom gaat om goed gezelschap voor elkaar te zijn, bleek dit in het kader van de Expeditie binnen deze beroepsgroep nog niet zo vaak te gebeuren, ook al bestond er zeker behoefte aan het uitwisselen van ervaringen en het voorleggen van vraagstukken en overwegingen aan elkaar, om zo samen te leren. Verschillen van inzicht en ervaringen droegen bij aan dat leren in gezelschap. Goed gezelschap in de zin van het ervaren van terugkoppelingslussen tussen de eigen ambachtelijkheid en die van anderen, vormt een voedingsbodem voor het tweede register, dat waarin

gezelschapsvorming uitmondt in een werkgezelschap dat als zodanig herkenbaar is en naar buiten treedt. Waarin de leden elkaar als gezelschap erkennen en waarderen. Met de Expositie voor MVO-managers heb ik geprobeerd een dergelijk werkgezelschap van professionals met een zelfde duurzame waardenhorizon in praktijk te brengen. De uitwisseling binnen dit gezelschap en de uitbreiding die het heeft gekregen door erin elk jaar weer nieuwe gezelschappen te vormen, lijken te wijzen op vervulling van een duidelijke behoefte aan goed gezelschap in de duurzaamheidscontext. Het gilde-denken, onder andere geïnspireerd op het werk van Richard Sennett, kan hiervoor waardevolle aanknopingspunten bieden. Het goed gezelschap als plek waarin de complexiteit van het werk in al zijn facetten terug kan komen, waar het mag schuren en men elkaar vreedzaam begrenst en waar gezamenlijk gereflecteerd kan worden op de dilemma's, taai vraagstukken en moerassigheid van het werk, kan een passende vorm zijn om deze nexus ruimte te geven en daarmee de benodigde kennis en vaardigheden voor het MVO-ambacht en –gezelschap verder tot ontwikkeling te brengen. Door met dergelijke vormen aan te sluiten bij de professionaliseringstendenzen die de afgelopen jaren te zien zijn binnen het werkveld, hoop ik dan ook iets toe te voegen dat zowel leidt tot verdere ontwikkeling van ambachtelijkheid van het duurzaamheidswerk en de nodige kameraadschappelijkheid en bemoediging van de ander, als het vormen van een gezelschap van 'nieuwe activisten' binnen het bedrijfsleven die gezamenlijk, met één stem, krachtig invulling kunnen geven aan verduurzaming.

5.2.4 Stimuleert het systeem waarin bedrijven opereren MVO?

Waar ik ten aanzien van de vorige drie spanningsvelden heb geprobeerd samen te vatten waarom gezelschapsvorming een bescheiden antwoord kan geven op de impasse die ze in eerste instantie kunnen oproepen, ligt dat bij dit vierde spanningsveld anders. Pogingen om met elkaar goed duurzaamheidswerk te doen, in het eigen werk gezelschapsvorming te bevorderen, intern goed gezelschap te zoeken, kennis, vaardigheden, opleidingen, een erkende professie te ontwikkelen, en daarmee ook kracht te putten uit het feit dat duurzaamheid en MVO niet meer weg te denken zijn in het bedrijfsleven anno nu: al deze inspanningen zijn onvoldoende wanneer de randvoorwaarden van het systeem waarbinnen we opereren MVO niet stimuleren, maar tegenwerken. Dit vierde spanningsveld houdt in mijn ogen rechtstreeks verband met de ontmoediging die veel duurzaamheidswerkers, waaronder ikzelf, regelmatig ervaren, met de moeite die het kost om dat werk vol te houden. De ervaring dat ondanks alle energie en werk die je erin stopt, het uiteindelijke effect van je handelen gericht op duurzaamheid onvoldoende tot wasdom kan komen, omdat het in het systeem simpelweg onvoldoende gewaardeerd wordt, omdat *freeriders* nog steeds een concurrentievoordeel kunnen behalen en samenwerkingspartners, wetgeving en

andere contextuele factoren waar je van afhankelijk bent waardecreatie op ecologisch en sociaal gebied niet als prioriteit stellen, roept regelmatig de vraag op ‘waar je het eigenlijk allemaal voor doet’. Dit is de grote vraag waarmee velen vandaag de dag worstelen. De volhoudbaarheid komt als dringend issue pregnant naar voren in mijn onderzoek, zowel in de case studies als de Expeditie.

Gezelschapsvorming, zoals ik dat heb uitgewerkt, biedt geen gemakkelijke antwoorden op de vraag of er door duurzaamheidswerk consequent vol te houden een systeem zou kunnen ontstaan waarin duurzaamheid een hoofdrol speelt. De roep vanuit verschillende bewegingen en theoretische stromingen om meer onderlinge verbinding en om het betrekken van alle stakeholderbelangen ten behoeve van de ontwikkeling van wetgeving, kaders en randvoorwaarden voor het bedrijfsleven in het teken van duurzaamheid, ondersteunt echter wel een kerngedachte van dit onderzoek: dat gezelschapsvorming helpt om deze volhoudbaarheid tot stand te brengen. Mijn onderzoek geeft steun aan de hoop en de verwachting dat het bevorderen van gezelschapsvorming in verschillende domeinen en het ontwikkelen van verbindingen tussen gezelschappen tot een netwerk van elkaar voedende en bemoedigende gezelschappen, die volhoudbaarheid kan en zal bevorderen. De vraag of dat voldoende zal zijn voor de benodigde systeemverandering kan ik op basis van dit exploratieve onderzoek niet beantwoorden. Maar mijn onderzoek mondt wel uit in een richtingwijzer daarvoor, namelijk het verbinden van op duurzaamheid betrokken gezelschappen in bedrijfsleven en (overheids)organisaties met gezelschappen die op dezelfde waarden betrokken zijn in een groot aantal andere domeinen.

5.3 Een netwerk van gezelschappen

Om het idee van een netwerk van gezelschappen toe te lichten sluit ik aan bij het begrip en de praktische realisering van de ‘commons’. Het commons-discours dat de afgelopen decennia is opgekomen behelst samenwerkingsvormen, alternatieve economische modellen, onderzoek en toepassingen die zich richten op een gedeelde verantwoordelijkheid voor en gebruik van sociale en natuurlijke waarden en hulpbronnen nu en voor toekomstige generaties. Volgens de *International Association for the Study of the Commons*, refereert het begrip ‘commons’ aan een breed palet aan hulpbronnen, zowel natuurlijke als culturele, die wij op aarde met elkaar delen. Van oudsher kan daarbij gedacht worden aan bos, vis, schone lucht en bijvoorbeeld water. Meer recent zijn daar bronnen bijgekomen, zoals “knowledge commons, digital commons, urban commons, health commons, cultural commons”¹⁰. Binnen het discours van de commons gaat het om de vraag hoe het gebruik van dergelijke hulpbronnen zo goed mogelijk

¹⁰ <https://iasc-commons.org/about-commons/> 7-8-2019

geregeld kan worden. Dit is een kernvraag binnen de bredere duurzaamheidsontwikkeling, want het gebrek aan goede afspraken en nakoming ervan is een belangrijke reden voor de ecologische en sociale crises waar we in de 21^e eeuw mee te maken hebben - een probleem waar Garret Hardin in 'The tragedy of the commons' al in 1968 op wees. De kern ook van het zojuist behandelde vierde spanningsveld uit de MVO-literatuur.

In aansluiting op het idee van de 'commons', bieden wetenschappers met een antropologische, sociologische, politicologische en ecologische achtergrond als sinds de jaren '80 zicht op alternatieve economische modellen en radicale sociale verandering (zie bijv. Wright, 2010). En tevens op andere manieren van omgang met sociale en natuurlijke hulpbronnen en waardecreatie, vaak op basis van case-studies die laten zien hoe bepaalde groepen mensen, bijvoorbeeld vanuit hun traditie of een andere inspiratiebron, op een zelfstandige manier, zonder overheidsinmenging of regulering op een duurzame manier omgaan met gedeelde hulpbronnen (zie bijv. Ostrom, 1990). Er wordt ingegaan op hoe er het best omgegaan kan worden met omstandigheden die dit soort lokale systemen bedreigen (Dietz et al., 2003) of bijvoorbeeld op spanningsvelden in de verhouding tussen lokaal en globaal (Haller et al., 2019). Alternatieve economische systemen, niet kapitalistisch, niet communistisch, maar gestoeld op het 'idealisme van de dialoog' en 'the collaborative commons' gericht op 'the Common Good' worden in dit kader verkend (Suárez Müller, 2015; Suárez Müller & Felber, 2016). Ook het werk van de in korte tijd zeer populair geworden Kate Raworth zou ik willen beschouwen als in lijn met het commons-denken. Zij plaatst de ontwikkeling richting meer verbinding op maatschappelijk en ecologisch niveau in een breder economisch perspectief in haar boek 'Doughnut economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist' (Raworth, 2017). In haar model, gevisualiseerd via de vorm van een donut, plaatst ze het sociale fundament, de minimale eisen aan een humane, leefbare wereld, in het midden. De buitenrand vormt het ecologisch plafond. Om in het duurzame, 'zoete' middelgedeelte van de donut terecht te komen moeten bestaande (lineaire) economische modellen volgens haar op de schop. Verbinding met de natuur, met elkaar en wederkerigheid vormen de kernbegrippen van het nieuwe economisch denken en komen in de plaats van de gerichtheid op ongebreidelde groei die het huidige economisch model kenmerkt. Raworth ziet 'groei' slechts als fase die nu geweest is, ze trekt daarbij de parallel met de betekenis van groei in de natuur, zoals de groei van kinderen of bomen.

Ook in de praktijk krijgt dit denken steeds meer vorm en plek. Organisaties als 'Economy for the Common Good' stellen het werken aan het 'gemene goed' (Felber, 2017) en samenwerking in bijvoorbeeld coöperaties boven winst-

oriëntatie en concurrentie (zie ook Klomp & Maarhuis, 2018). Zowel individuen, als bedrijven en andere organisaties trekken binnen dit netwerk met elkaar op in verschillende Europese landen om hiervoor te strijden en krijgen meer podium en voet aan de grond binnen gevestigde instituties.

De wegwijzer die ik met mijn onderzoek geef, gaat over de verbinding van op duurzaamheid betrokken gezelschappen in bedrijfsleven en (overheids)organisaties met gezelschappen die op dezelfde waarden betrokken zijn in een groot aantal andere domeinen. Ik zie deze verbinding op twee manieren.

Om te beginnen wil ik de gedachte uitwerken dat in het licht van het commons-denken gezelschapsvorming gezien kan worden als vorm waarin in directe zin gedeeld gebruik van professionele hulpbronnen tot stand komt. Door de eerder besproken kritische beschouwingen niet afzonderlijk, maar als complex aan uitdagingen te beschouwen waar je als professional in het duurzaamheidswerk gelijktijdig mee geconfronteerd kan worden, heb ik als betrokken modus-drieonderzoeker geprobeerd meer recht te doen aan de ervaringen van ons als duurzaamheidsprofessionals in de praktijk. Zoals blijkt uit de literatuur en gesprekken met MVO-managers, komen meerdere spanningsvelden namelijk regelmatig samen uit bij deze individuen. In ons streven naar werk dat deugd en deugd doet tegen de horizon van maatschappelijke en ecologische waardencreatie zorgt dit voor een unieke duurzaamheidsgerelateerde complexiteit die, hoe verleidelijk ook, niet vanuit eenzijdige oplossingsrichtingen valt aan te gaan. Juist dat maakt dat het werk regelmatig taai is, ontmoediging op de loer ligt en de neiging oproept je van deze complexiteit af te wenden, dan wel er tegenaan te schoppen. Hier komen we uiteindelijk niet veel verder mee. Mij intrigeert dan ook de vraag hoe we uit deze impasse kunnen raken en de ontwikkeling van MVO juist meer kracht kunnen geven. Hoe we op een letterlijk 'duurzame' manier aan meervoudige waardecreatie kunnen werken. Het perspectief van normatieve professionalisering, aangevuld met inzichten uit het kritische complexiteitsdenken, met kenmerken als openheid voor 'de ander' en 'het andere', het onderkennen van 'niet-weten', en de invloed van normatieve en ethische dimensies in en de beperkingen van het modelleren van systemen, vormt hiervoor een waardevol kader. De eerste contouren van het begrip gezelschapsvorming die daarbinnen zichtbaar geworden zijn heb ik verder praktisch en conceptueel uitgewerkt. Ik heb ermee getracht binnen het MVO-werkveld een perspectief in te brengen dat eenzijdige benaderingen van de complexiteit in dit domein tegengaat en juist het geheel aan spanningsvelden zoals dat regelmatig samenkomt in het duurzaamheidswerk kan bezien en vormen aanreikt om samen met 'de ander' kennis en vaardigheden te delen,

samen de traagheid van het werk onder ogen te zien en de kameraadschap die hieruit voort kan komen te ervaren. In termen van het commons-discours uitgedrukt, draagt gezelschapsvorming bij aan het samen tot stand brengen en behouden van hulpbronnen die we als professionals collectief kunnen en moeten gebruiken. De benodigde kennis, vaardigheden, ervaringen, relaties, bemoediging en steun vormen voor het gezelschap een gedeelde 'resource' en moeten ook op die manier zorgvuldig gebruikt en gedeeld worden. In die zin kunnen gezelschappen dus gezien worden als sociale en professionele gedaante van de commons.

In de tweede plaats zou ik de groepen mensen en bewegingen die binnen het commons-discours centraal staan ook willen beschouwen als gezelschappen en daarmee de blik verbreden van verduurzaming in alleen bedrijfsleven en de rol die gezelschapsvorming daar kan spelen, naar netwerken van gezelschappen die zich uitstrekken over verschillende velden. Verbindingen tussen en netwerken van gezelschappen in bedrijfsleven, overheden, civil society en wetenschappelijke disciplines, onderling verbonden gezelschapsvorming in verschillende domeinen, zou mijns inziens tegenspel kunnen bieden aan de groeigerichte wereldeconomie en de daarmee verbonden korte-termijn belangen. Daarvoor zouden theorievorming en sociale praktijken in het teken van het behouden en versterken van commons, verrijkt kunnen worden met behulp van het idee van gezelschapsvorming en de bijbehorende praktische richtingwijzers. Veel van de theorie en praktijk in het commons-discours staat immers in het teken van burgerinitiatieven, zoals energiecoöperaties, collectief landgebruik etcetera, terwijl gezelschapsvorming van professionals in de eerste plaats in en tussen bedrijven plaatsvindt en daarmee rechtstreeks met markten in verbinding staan. Vanuit dit domein zouden interessante dwarsverbanden ontwikkeld worden met sociale en politieke initiatieven rond de commons-beweging. We hebben dan wel dragers en verbinders nodig die gezelschappen op elkaar betrekken en die de spanningen kunnen verduren die dat weer met zich mee brengt.

Daarnaast kunnen de voorbeelden en case-studies van succesvol gebruik van commons een inspiratie bieden voor het gezelschapsdenken binnen het bedrijfsleven. Om de vraag te beantwoorden hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen meer kracht valt bij te zetten, is het interessant om te bekijken welke alternatieven er op andere plekken zijn uitgedacht voor het klassieke economisch denken. Welke vormen maken democratische participatie voldoende mogelijk? Op welke manier worden daarin maatschappelijke en ecologische impact gemeten en dominant gemaakt? Daarbij is het niet meer voldoende om in 'simpele' termen als het onderscheid tussen 'markt' en 'staat' te denken, maar vragen de actuele uitdagingen om veel complexere, gelaagde vormen van

organisatie waarbij het onderscheid tussen publiek en privaat niet meer makkelijk te maken valt (Dietz et al., 2003; Ostrom, 2010).

De inzichten en expertise uit gezelschappen in verschillende domeinen kunnen dus meer gedeeld worden, maar ook is het interessant om na te denken over hoe een netwerk van gezelschappen verder geconcretiseerd kan worden in termen van interacties en verbindingen tussen die gezelschappen. Zo speelt de vraag wie waar recht op heeft en hoeveel dan, niet alleen bij burgerinitiatieven en coöperatieve structuren, maar ook in het bedrijfsleven waar het gaat om duurzaamheid. De inzichten die binnen het NP-discours zijn opgekomen met betrekking tot leerzame wrijving, vreedzame begrenzing en waardig strijden kunnen in mijn ogen behulpzaam zijn bij het bevorderen van deze verbindingen.

5.4 De horizon van mijn zoektocht

Voor mij leidt de uitwerking van het gezelschapsbegrip in het MVO-domein, via netwerken van gezelschappen en de verbinding daartussen in andere domeinen uiteindelijk tot het urgente en hoopvolle perspectief van de doorwerking van gezelschapsvorming in een 'groter-dan-humaan register', dat van het gezelschap dat wij op aarde vormen met andere organismen en levensvormen. Ook met hen delen we de hulpbronnen waar we allen van moeten leven en profiteren. Veel van de problemen en urgentie die we voelen op ecologisch gebied, in wezen de basis van de gehele inzet van duurzaam ondernemen en daarmee van mijn onderzoek, worden veroorzaakt door het feit dat wij als menselijke soort slecht gezelschap zijn binnen dit omvattende register (Kunneman, 2019a). Waar het commons-denken en –handelen al een hele opgave is onder alleen mensen, is dat het al helemaal onder alle op aarde levende wezens. Of we als mens goed gezelschap zijn voor andere levenssoorten is lang niet altijd het geval. De teloorgang van natuur en biodiversiteit door menselijk toedoen, laat zien dat wij voor veel soorten slecht gezelschap zijn. Destructieve vormen van omgang met de aarde en alles dat daarop van nature met elkaar leeft en samenwerkt, worden onder de noemer MVO of duurzaamheid nu echter steeds meer kritisch onder de loep genomen en geleidelijk vervangen door andere manieren van produceren en zaken doen. Door het duurzaamheidswerk letterlijk op te rekken tot het werk dat we delen met andere levensvormen, door het 'non-human perspective'¹¹ hier nadrukkelijk bij te betrekken, zou de ontwikkeling van verduurzaming zich mogelijk krachtiger kunnen voltrekken, met meer respect en zorg voor 'de ander'. De hele duurzaamheidsbeweging, de ontwikkeling van MVO als nieuwe vorm van ondernemen, de opkomst van nieuwe op natuurbewoud gerichte

¹¹ Een mogelijk vierde perspectief biedt tevens aanknopingspunten voor vervolgonderzoek binnen het PAR-discours

businessmodellen, komen uiteindelijk allemaal voort uit het besef dat gezelschapsvorming met andere levensvormen noodzakelijk is, alleen al voor een bestendige economie en ons eigen voortbestaan. Dit wordt ook heel dichtbij zo beleefd. Wanneer MVO-verantwoordelijken vertellen over hun gevoel van betrokkenheid bij het beroep en de zingeving die hun werk biedt, worden thema's als natuur, dieren, reizen, behoud van ons ecosysteem genoemd en gevoelens gedeeld van verwondering, ontzag en strijdbaarheid ten aanzien van die natuurlijke leefomgeving. De ecologische bewustwording van Manschot en alle daarmee gepaard gaande nieuwe vragen, angsten en zoektochten die dit oproept, hebben in de praktijk en theorie van MVO dus in ieder geval inhoudelijk een plek gekregen. Echter, zelfs binnen het MVO-discours, waarin de betrokkenheid op ecologische waardencreatie een centrale plek inneemt, worden deze waarden constant bedreigd. Het is zaak ze in het dagelijkse duurzaamheidswerk nadrukkelijker op de voorgrond te krijgen en te houden. Ook in de waan van de dag en ook als de context dit niet stimuleert.

In de (ondernemers)praktijk blijft het immers, op basis van de gevoerde gesprekken met MVO-managers in het kader van dit onderzoek, maar ook op basis van mijn eigen ervaring, vaak zoeken naar aanwezigheid van dergelijke thema's, althans op die gevoelslaag. De SpitsbergenExpeditie, maar bijvoorbeeld ook het jaarlijkse duurzaamheidsfestival Springtij dat plaatsvindt op allerlei plekken middenin de natuur van Terschelling spreken die gevoelslaag aan. Echter, dergelijke evenementen en activiteiten gericht op het opdoen van natuurbeleving en transformerende ervaringen zijn vaak voorbehouden aan een selecte groep beslissers binnen het bedrijfsleven en tevens niet breed gezaaid. Het huidige MVO-discours overziend zou een conclusie kunnen zijn dat het dus niet perse de vraag is of het resoneren van goed gezelschap richting andere levensvormen een bijdrage kan leveren aan verduurzaming van de economie en wereld, maar hoe dit verder valt te voeden en vorm te geven binnen het bedrijfsleven. Hiervoor zijn binnen het economisch en bedrijfskundig discours wel steeds meer aanknopingspunten te vinden. Een ontwikkeling richting meer expliciete koppeling aan ecologische gezelschapsvorming is niet alleen te zien in de commons-beweging, maar bijvoorbeeld ook te zien in de wetenschap en innovaties gebaseerd op principes en vormen uit de natuur: *biomimicry*; of in een duurzaamheidsraamwerk voor bedrijven gebaseerd op de grenzen van de natuur zoals The Natural Step¹². Maar is dit allemaal genoeg?

¹² <https://thenaturalstep.org/>

5.5 Hoe MVO-onderzoek dit verder kan bevorderen

Uiteindelijk draait het om de vraag hoe een brede groep mensen het ‘normaler’ kan gaan vinden dat we dit gezelschap met elkaar en onze natuurlijke omgeving vormen en vanuit dit bewustzijn met andere levensvormen gaat *samenwerken*. Maar ook om de vraag hoe gezelschappen in verschillende domeinen meer verbonden kunnen worden, wat dit betekent voor de georganiseerdheid van dit soort gezelschappen en de institutionalisering ervan. Wat dit onderzoek mij de afgelopen jaren heeft gebracht naast de eerder in dit hoofdstuk genoemde inzichten, is de overtuiging dat vanuit het wetenschappelijk MVO-discours en daarmee verbonden handelingsgericht onderzoek een belangrijke bijdrage geleverd kan worden aan beantwoording van deze vragen. Met mijn actieonderzoek heb ik daar enkele richtingwijzers voor willen geven, door werkend vanuit het kader van normatieve professionalisering samen met betrokkenen de MVO praktijk te onderzoeken, te leren van elkaars ervaringen en ruimte te maken om de relationele en morele complexiteit ervan bespreekbaar te maken, en van daaruit het vakmanschap te versterken.

Daarmee heb ik ook het NP-discours willen verrijken. In verschillende domeinen is en wordt in praktijken en in handelingsgericht modus-drie-onderzoek gewerkt aan het praktiseren van een liefdevolle omgang met moerassige complexiteit, met het oog op werk dat deugt en deugd doet:

"Onder uiteenlopende namen en in verschillende vormen – zoals moreel beraad, ethische reflectie, communities of practice en morele oordeelsvorming – wordt in deze praktijken geëxperimenteerd met leerzame wrijving tussen verschillende morele perspectieven als het medium waaruit verdiept moreel inzicht voort kan komen en een verbindende morele horizon op kan lichten" (Ewijk & Kunneman, 2013, p. 449).

Veelal richt dit onderzoek rond normatieve professionalisering zich op mensgerichte beroepen die gesitueerd zijn in een omgeving die ondanks alles nog steeds toegang biedt tot een min of meer gedeelde morele horizon en waardenstelsel, zoals het onderwijs, de politie, zorg en welzijn. Met mijn onderzoek heb ik dit verbreed naar het domein bedrijfsleven, een voor NP-begrippen nog redelijk onbekende context met een eigen waardenstelsel, dat van duurzaamheid en MVO, maar tevens een omgeving waarbinnen het werken aan verantwoorde vormen van zaken doen en aan impact en waarde op ecologisch en sociaal gebied onder grote druk staan van de dominante focus op concurrentie, marktwerking en het veilig stellen van aandeelhouderswaarde. Op deze en andere spanningen en de omgang daarmee, ben ik aan de hand van kritische

beschouwingen binnen het MVO-discours, maar ook praktijkverkenningen dieper ingegaan in de eerste hoofdstukken. Voortbouwend op de aanzet van Harry Kunneman, heb ik het NP-discours vervolgens uitgebreid met het gezelschapsbegrip en dit in verband gebracht met de duurzaamheidsontwikkeling. Het idee van het vormen van gezelschappen om verdere professionalisering en verduurzaming van organisaties te bevorderen, en vervolgens het verbinden van gezelschappen in verschillende domeinen, het vormen van netwerken van gezelschappen, met als horizon gezelschapsvorming met andere levensvormen, zou wat mij betreft in het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van MVO verder onderzocht en uitgewerkt moeten worden. Het draait erom het MVO-discours zo verder gestalte te geven dat het die gezelschapsvorming in verschillende registers ondersteunt. Daarvoor is het in mijn ogen noodzakelijk dat het modus drie handelings- en actieonderzoek hierbinnen meer vorm gaat krijgen. Hier kan aansluiting gezocht worden met het gezelschap van actieonderzoekers 'ActionResearch+', de beweging van Hilary Bradbury die zich hier expliciet op richt (Bradbury et al., 2017).

De wetenschappelijke inzet die ik had was om dat wat binnen het MVO-discours aan kennis ontwikkeld wordt, meer maatschappelijke relevantie te geven vanuit een normatief standpunt, namelijk de horizon van een gezonde en leefbare aarde. In het licht van mijn onderzoek hoop ik als duurzaamheidswerker dat de spanningsvelden binnen ons werk die op theoretisch niveau uitvoerig worden beschreven en onderzocht, veel meer in de praktijk bestudeerd en participatief in beweging gebracht gaan worden. In plaats van ontmoedigd te zijn door de constatering dat MVO complex is en bol staat van de plekken der moeite en taaie vraagstukken, kan er vanuit vormen van handelings- en actieonderzoek aan bijgedragen worden hier 'duurzaam' mee om te gaan, dat wil zeggen op een manier die bemoedigend is en volhoudbaar. Mijn bescheiden bedoeling met dit exploratieve onderzoek was dan ook om binnen het wetenschappelijke MVO-discours meer dan nu het geval is, kennis te ontwikkelen over hoe er in de MVO-praktijk met de complexiteit, trage vraagstukken, strijd en plekken der moeite omgegaan kan worden, zowel in de zin van benodigde kennis als reflectieve en moreel-ethische houding en vaardigheden. De MVO-wetenschap zou daarmee meer op twee benen komen te staan, zoals ik zelf ook heb getracht te doen. Het perspectief van gezelschapsvorming sluit hier mijns inziens naadloos bij aan, het heeft in zich dat we nog vaker de brug kunnen slaan tussen wetenschap en praktijk. Dit is nodig. Juist omdat de vraagstukken en problematiek zo prangend en urgent zijn. Juist omdat de stem van de veranderaars deze kracht nodig heeft. In plaats van te streven naar ongebreidelde groei in de klassieke zin des woords, zouden we ons nu vooral thuis moeten gaan voelen in ons huis, de aarde en

daarin op een rechtvaardige manier met elkaar en andere levensvormen samenleven.

Elkaars gezelschap vormen.

APPENDICES

Epiloog
Referenties
Samenvatting
Summary
Dankwoord

Epiloog

Na zes jaar onderzoek, stap ik nu met beide benen de praktijk weer in. Ondanks dat ik al die tijd het gevoel had dat ik met mijn onderzoek wilde bijdragen aan de duurzaamheidsontwikkeling, had ik van tevoren nooit gedacht dat het opzetten van een actieonderzoek dat vorm kreeg in de Expeditie, zou uitmonden in nog vijf edities daarvan. Blijkbaar hebben mijn 'collega's' en ik behoefte aan gezelschap. Door zowel in praktijk als theorie dit gezelschapsbegrip verder te exploreren, ben ik zelf anders naar mijn werk gaan kijken en begin ik het anders in te vullen. Juist vanwege de complexiteit en taaiheid heb ik gezelschap nodig. Dat kan ik vinden in mezelf, bij collega's, onderzoekers, zakenpartners, in bredere bewegingen in de wereld om mij heen, in de natuur en mogelijk zelfs in andere levensvormen. Mijn neiging om veel alleen te willen uitdokteren, vanuit controle en beheersbaarheid te handelen, de ander vooral te willen 'meenemen' en al mijn energie te stoppen in overtuigen en 'verleiden' gaan nu gepaard met eerder hulp vragen, het 'niet-weten' vaker toe te laten en te delen, veel samenkomsten te organiseren met collega's in mijn werkveld en soms zelfs een beetje wrijving en strijd op te zoeken. Voor wat dit laatste betreft, hoop en verwacht ik dat we aan de vooravond staan van een bredere en meer activistische beweging die we gaan vormen vanuit het bedrijfsleven en andere zakelijke organisaties, daarbij verbinding zoekend met bewegingen, gezelschappen en netwerken om ons heen die voor dezelfde doelen strijden. Traditionele scheidslijnen tussen verschillende domeinen vervagen. In plaats daarvan komen de bovenliggende duurzaamheidsdoelen steeds centraler te staan. Er zullen nieuwe vormen van gezelschappelijk organiseren voor nodig zijn die tegemoet komen aan de behoefte aan andere vormen van kennis en praktische toepassing ervan. Daar wil ik nu aan mee gaan bouwen.

Gesterkt door de inzichten die dit onderzoek me heeft opgeleverd, voel ik me niet alleen gemotiveerd om gezelschappen binnen mijn eigen werkplek te blijven opzoeken en vormen. Ook wil ik meer verbinding maken met processen van gezelschapsvorming op andere plekken of deze in gang zetten. Ik wil me hard maken voor meer gezelschappelijkheid en netwerkvorming en zit op een plek waar dit bij uitstek mogelijk is. Met wetenschappelijke kennis op velerlei gebied, met een grote studentenpopulatie die zich als 'jonge generatie' sterk bekommert om de wereld, interessante vraagstukken in de eigen bedrijfsvoering en een netwerk van andere universiteiten en professionals, zie ik genoeg mogelijkheden voor gezelschapsvorming. De hoop en verwachting die ik in mijn slothoofdstuk uitsprak van een MVO-wetenschap die meer verbonden wordt met de praktijk, vanuit een normatief-ethisch standpunt, dat is waar ik me samen met gezellen in

en buiten mijn organisatie hard voor wil maken. Voor mij betekent het dat mijn onderzoek vooral het begin is geweest van een proces richting een andere invulling van mijn werk. Met meer besef van de gesitueerdheid van dit duurzaamheidswerk in een bredere waardengeladen context en als onderdeel van een groter netwerk van medestrijders. En daardoor groeit bij mij het gevoel dat wat ik ermee in de wereld zet niet klein en daardoor ontmoedigend is, maar deugd en deugd kan doen.

Referenties

- Abma, T. A. (1991). Drie kernproblemen van beleidsevaluatie doordacht vanuit de naturalistische benadering. *Beleid en maatschappij*(5), 222-236.
- Abma, T. A. (1996). *Responsief Evalueren. Allianties in het postmoderne*. . Delft: Eburon.
- Abma, T. A., Banks, S., Cook, T., Dias, S., Madsen, W., Springett, J., & Wright, M. T. (2019). *Participatory Research for Health and Social Well-Being*: Springer International Publishing.
- Abma, T. A., Molewijk, B., & Widdershoven, G. A. M. (2009). Good care in ongoing dialogues. Responsive evaluation and moral deliberation. *Health Care Analysis*, 17(3), 217-235.
- Abma, T. A., & Stake, R. E. (2001). Stake's responsive evaluation. In J. Greene & T. A. Abma (Eds.), *Responsive evaluation. New Directions for Evaluation*. (Vol. 92, pp. 7-23): Jossey-Bass.
- Abma, T. A., & Widdershoven, G. A. M. (2005). Sharing Stories: Narrative and Dialogue in Responsive Nursing Evaluation. *Evaluation and the Health Professions*, 28, 90-109.
- Abma, T. A., & Widdershoven, G. A. M. (2006). *Responsieve methodologie. Interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Lemma.
- Abma, T. A., & Widdershoven, G. A. M. (2011). Evaluation as a Relationally Responsive Practice Practice. In N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Qualitative Research. Sage Handbook*. (pp. 669-680). Los Angeles: Sage Publications.
- Acosta, P., Acquier, A., & Delbard, O. (2014). *Just Do It? The Adoption of Sustainable Supply Chain Management Programs from a Supplier Perspective*. Paper presented at the Supply Chain Forum: an International Journal.
- Acquier, A., Gond, J. P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & Society*, 50(4), 607-646.
- Adams, R. B., Licht, A. N., & Sagiv, L. (2008). Shareholderism: Board members' values and the shareholder-stakeholder dilemma.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 189-213.

- Arruzza, C., Bhattacharya, T., & Fraser, N. (2019). *Feminism for the 99%: A Manifesto*. London: Verso.
- Baden, D., & Harwood, I. A. (2013). Terminology matters: a critical exploration of corporate social responsibility terms. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 615-627.
- Banerjee, S. B. (2003). Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies*, 24(1), 143-180.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.
- Banerjee, S. B. (2014). A critical perspective on corporate social responsibility. *critical perspectives on international business*, 10(1/2), 84-95.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Benjamin, J. (1998). *Shadow of the Other: Intersubjectivity and Gender in Psychoanalysis*: Routledge.
- Black, L. D., & Härtel, C. E. J. (2004). The five capabilities of socially responsible companies. *Journal of Public Affairs*, 4(2), 125-144.
- Blowfield, M. (2005). Corporate Social Responsibility -The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations. *International Relations*, 19(2), 173-191.
- Blowfield, M. (2007). Reasons to be cheerful? What we know about csr's impact. *Third World Quarterly*, 28(4), 683-695.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2011). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? American sociological review. *Official Journal of the American Sociological Society*, 19(1), 3-10.
- Bolscher, A. M. E. (2018). *Goed samenwerken in moreel ecologisch perspectief. Een bijdrage aan normatieve professionalisering in de ouderenzorg*. Universiteit voor Humanistiek, Den Haag: Eburon.
- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281-299.
- Bos, G. F. (2016). *Antwoorden op andersheid: Over ontmoetingen tussen mensen met en zonder verstandelijke beperking in omgekeerde-integratiesettingen*. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Boulton, J. G., Allen, P. M., & Bowman, C. (2015). *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulence*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Bradbury, H., Allen, W., Baburoglu, O. N., Bishop, K., Etmanski, C., Leahy, M. J., Apgar, J. M., Lifvergren, S., Nicolaides, A., & Pór, G. (2017). *Cooking with*

- Action Research: Stories and Resources for Self and Community Transformation*: ARSECC Network Incorporated.
- Brooks, S. B. (2010). CSR and the strait-jacket of economic rationality. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11/12), 604-617.
- Busch, T., & Friede, G. (2018). The Robustness of the Corporate Social and Financial Performance Relation: A Second-Order Meta-Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 583-608.
- Bushe, G. R. (2013). Appreciative Inquiry. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*: Sage Publications.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*. London: Routledge.
- Cogman, D., & Oppenheim, J. M. (2002). Controversy Incorporated. *McKinsey Quarterly*(4), 57-65.
- Cohen, M. D., & Axelrod, R. (2000). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York: The Free Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper.
- CorporateWatch. (2006). What's wrong with corporate social responsibility?
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business ethics : a european perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448.
- D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: A Guide to Their Leadership Tasks and Functions*. Greensboro: Center for Creative leadership.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & Hond, F. d. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business&Society*, 44(3), 283-317.

- De Waal, F. (2010). *The Age of Empathy. Nature's Lessons for a Kinder Society*. New York: Three Rivers Press.
- Dees, J. G. (2008). Philanthropy and Enterprise: Harnessing the Power of Business and Social Entrepreneurship for Development. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(3), 119-132.
- Dietz, T., Ostrom, E., & Stern, P. C. (2003). The Struggle to Govern the Commons. *Science*, 302(5652), 1907-1912.
- Doane, D. (2005). The Myth of CSR. The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way. *Stanford Social Innovation Review*, 3, 8.
- Dubbink, W., van Liedekerke, L., van Luijk, H. (2011). *European Business Ethics Casebook: The Morality of Corporate Decision Making*. Dordrecht: Springer Science + Business media.
- Edelman, P. (2019). Overzicht van publicaties over theorie en praktijk van normatieve professionalisering. Retrieved from <https://waardenwerk.nl/literatuur/> website
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottomline of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*: University of Chicago Press.
- EuropeanCommission. (2011). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels.
- Ewijk, H. v. (2013). Conceptuele inleiding: ontvouwing van normatieve professionalisering. In H. v. E. H. Kunneman (Ed.), *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Ewijk, H. v., & Kunneman, H. (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Felber, C. (2017). *Ware Winst. Gemene Goed Economie als wegwijzer*. Utrecht: Uitgeverij Jan van Arkel.
- Finlay, L., & Gough, B. (2003). *Reflexivity: A Practical Guide for Researchers in Health and Social Sciences*. Malden, MA: Blackwell Science Ltd.
- Fleming, P., & Jones, M. (2013). The end of corporate social responsibility : crisis & critique. Los Angeles SAGE.
- Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, C., & Lee, K. (2013). The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 283-299.

- Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-98.
- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy, and Policy*. Cambridge: Polity Press.
- Friedman, F. B. (1992). The changing role of the environmental manager. *Business Horizons*, 35(2), 25-28.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3), 581-598.
- Frynas, J. G. (2008). Corporate Social Responsibility and International Development: Critical Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 274-281.
- Garriga, E., & Mele, D. N. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory *Journal of Business Ethics* (Vol. 53, pp. 51-71).
- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture *The Interpretation of Cultures: Selected Essays* (pp. 3-30). New York: Basic Books.
- Gibbons, M., Trow, M., Scott, P., Schwartzman, S., Nowotny, H., & Limoges, C. (1994). The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies (Vol. 24). London: Sage.
- Given, L. M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87.
- Greenbiz. (2013). State of the profession.
- Gustavsen, B. (2003a). Action research and the problem of the single case. *Concepts and Transformation*, 8(1), 93-99.
- Gustavsen, B. (2003b). New Forms of Knowledge Production and the Role of Action Research. *Action Research*, 1(2), 153-164.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Haller, T., Breu, T., Rohr, C., De Moor, T., & Znoj, H. (2019). On Commons in a 'Glocal' World - Linking Local and Global Systems, Power Processes and Local Reactions in the Management of Common Pool Resources. In T. B. Tobias Haller, Tine De Moor, Christian Rohr & Heinzpeter Znoj (Ed.), *The*

- Commons in a Glocal World: Global Connections and Local Responses*
Routledge.
- Hanlon, G. (2008). Rethinking Corporate Social Responsibility and the Role of the Firm: On the Denial of Politics. In D. M. D.S. Siegel, A. McWilliams & A. Crane (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 156-173). Oxford: Oxford University Press.
- Hanlon, G., & Fleming, P. (2009). Updating the Critical Perspective on Corporate Social Responsibility. *Sociology Compass*, 3, 937-948.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.
- Harnden, R., & Leonard, A. (1994). *How many grapes went into the wine. Stafford Beer on the art and science of holistic management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Harwood, I., Humby, S., & Harwood, A. (2011). On the resilience of Corporate Social Responsibility. *European Management Journal*, 29(4), 283-290.
- Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*: New Zealand Business Roundtable.
- Henderson, D. (2009). Misguided corporate virtue: The case against CSR, and the true role of business today. *Economic Affairs*, 29(4), 11-15.
- Hennigfeld, J., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2006). *The ICCA Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: John Wiley & Sons.
- Henshaw, T., & Woods, J. (2011). The Emergence of the Chief Sustainability Officer. Retrieved from
- Hermans, H. J. M., & Dimaggio, G. (2007). Self, identity, and globalization in times of uncertainty: A dialogical analysis. *Review of general psychology*, 11(1), 31.
- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability – learnings from the first sustainability management master of business administration. *Journal of Cleaner Production*, 62, 24-36.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 7-20.
- Idowu, S. O., & Papasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, 7(2), 136-147.
- Jacobs, G. C. (2008). *Goed Werk: verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.
- Jacobs, G. C. (2010). *Normatieve Professionalisering 2.1*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.

- Jonker, J., Stegeman, H., & Faber, N. (2017). *De Circulaire Economie: achtergronden, ontwikkelingen en de zoektocht naar aansluitende business modellen*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Jonker, J., & Witte, M. d. (2006). *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P., & Lee-Davies, L. (2009). CSR leaders road-map. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 50-57.
- Kassel, K. (2012). The Circle of Inclusion: Sustainability, CSR and the Values that Drive Them. *Journal of Human Values*, 18(2), 133-146.
- Kasum, A. S., Mermoud, P. D. A. Y., & Idowu, S. O. (2014). *People, Planet and Profit: Socio-Economic Perspectives of CSR*. London: Routledge.
- Kaulingfreks, R., & Kunneman, H. (2011). *Een kader voor Kois 2.1b. Discussiestuk voor kritische organisatie- en interventiestudies UvH*.
- Klaase, A. P. (2017). *Professionele moed in het sociaal werk. Over sociale rechtvaardigheid, agogisch vakmanschap en het parrèsiasisch êthos*. Universiteit voor Humanistiek, Delft: Eburon.
- Klomp, K., & Maarhuis, N. (2018). *Pioniers van de nieuwe welvaart. Drijfveren en dilemma's van ondernemers in de betekenis-economie*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Klomp, M. C. (2011). *Normen en waarden in het bedrijfsleven*. Universiteit voor Humanistiek.
- Korthals, M. (2018). *Goed eten. Filosofie van voeding en landbouw*. Nijmegen: Vantilt.
- Kuhn, T. R., & Deetz, S. (2008). Critical Theory and Corporate Social Responsibility: Can/Should We Get Beyond Cynical Reasoning? In D. M. D.S. Siegel, A. McWilliams & A. Crane (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 173-197). Oxford: Oxford University Press.
- Kunneman, H. (2005a). Social Work as Laboratory for Normative Professionalisation. *Social Work & Society*, 3(2).
- Kunneman, H. (2005b). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP Uitgeverij.
- Kunneman, H. (2011). *Algemene informatie en stand van zaken Onderzoeksproject Normatieve Professionalisering. Interne notitie Universiteit voor Humanistiek*. Utrecht.
- Kunneman, H. (2012). Introduction: Craftsmanship and Normative Professionalization *Good Work: the Ethics of Craftsmanship*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Kunneman, H. (2013a). *Kleine waarden en grote waarden - Normatieve professionalisering als politiek perspectief*. Amsterdam: SWP.

- Kunneman, H. (2013b). Slotbeschouwing: De tweede postmoderniteit als politieke context van normatieve professionalisering. In H. v. E. H. Kunneman (Ed.), *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Kunneman, H. (2017a). *Amor complexitatis: bouwstenen voor een kritisch humanisme - deel 2*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Kunneman, H. (2017b). *De horizon van waardenwerk*. Persoonlijke notitie.
- Kunneman, H. (2018). Het belang van normatieve professionalisering.
- Kunneman, H. (2019a). Het centrum van het lied en het gat van de wanhoop. In S. Dijkstra, H. Kunneman, & B. v. Rosmalen (Eds.), *In goed gezelschap. Cahiers Waardenwerk 2* (pp. 25-32). Amsterdam: SWP.
- Kunneman, H. (2019b). *Interne notitie over goed gezelschap en gezelschapsvorming, versie 2*.
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Social Responsibility. In D. M. D.S. Siegel, A. McWilliams & A. Crane (Ed.), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility* (pp. 83-112). Oxford: Oxford University Press.
- Kvale, S. (2008). *Interviews An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded Sustainability: The next big competitive advantage*. Stanford: Stanford Business Books.
- Latour, B. (2004). *Politics of nature: How to bring the sciences into democracy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 41-50.
- Levy, D. L. (1997). Environmental Management as Political Sustainability. *Organization & Environment*, 10(2), 126-147.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lund-Thomsen, P., & Nadvi, K. (2010). Global value chains, local collective action and corporate social responsibility: a review of empirical evidence. *Business Strategy and the Environment*, 19(1), 1-13.
- MacLagan, P. (2008). Organizations and responsibility: A critical overview. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(3), 371-381.
- Málovics, G., Csigéné, N., & Kraus, S. (2008). The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *Journal of Socio-Economics*, 37(3), 907-918.

- Manschot, H. (2016). *Blijf de aarde trouw. Pleidooi voor nietzscheaanse terrasofie*. Nijmegen: Vantilt.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Ann Arbor*, 1001(48109-1234).
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marrewijk, v. M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Pörtner, H.-O., Roberts, D., Skea, J., Shukla, P. R., Pirani, A., Moufouma-Okia, W., Péan, C., Pidcock, R., Connors, S., Matthews, J. B. R., Chen, Y., Zhou, X., Gomis, M. I., Lonnoy, E., Maycock, T., M. Tignor, & (eds.), T. W. (2018). Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. Geneva, Switzerland: World Meteorological Organization.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323-337.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McEwen, C. A., & Schmidt, J. D. (2007). Leadership and the Corporate Sustainability Challenge: Mindsets in Action. *SSRN*, 1118071.

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: New American Library.
- Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. In D. M. D.S. Siegel, A. McWilliams & A. Crane (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 47-83). Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Miller, K. P., & Serafeim, G. (2014). Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do? *Leading Sustainable Change*: Oxford University Press.
- Moon, J., & Orlitzky, M. (2011). Corporate social responsibility and sustainability education: A trans-Atlantic comparison. *Journal of Management and Organization*, 17(5), 583-603.
- Moratis, L., & Amaeshi, K. (2019). De beproevingen van de duurzaamheidsprofessional. *Waardenwerk*, 76, 7.
- Moratis, L., Braam, G., & Koper, M. (2012). Het is nu of nooit voor de MVO-manager. *Kwaliteit in Bedrijf*, Oktober, 26-30.
- Morin, E. (2006). Restricted complexity, general complexity. In C. Gershenson, D. Aerts, & B. Edmonds (Eds.), *Science and us: Philosophy and complexity* (pp. 1--25). Singapore: World Scientific.
- Nap, J. (2012). *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de dagelijkse praktijk. Een proeve van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Boom | Lemma.
- Nijhof, A., Bruijn, T., Fisscher, O., Jonker, J., Karssing, E., & Schoemaker, M. (2006). Learning to be responsible: developing competencies for organisationwide CSR. In J. Jonker & M. de Witte (Eds.), *The Challenge of Organizing and Implementing CSR* (pp. 148-172). London: Palgrave McMillan.
- Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2010). The glass ceiling of corporate social responsibility; Consequences of a business case approach towards CSR. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11/12), 618-631.
- Nijhof, A., Zwart, v. d., A., & Jonker, J. (2009). Breaking through the self-fulfilling prophecy of CSR. *NRI Research paper series*, NRI09-12.
- Oosterhout, v. J., & Heugens, P. P. M. A. R. (2008). Much ado about nothing: A conceptual critique of corporate social responsibility. In D. M. D.S. Siegel, A. McWilliams & A. Crane (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 197-223). Oxford: Oxford University Press.

- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta- Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Osagie, E. R. (2016). *Learning and corporate social responsibility : a study on the role of the learning organization, individual competencies, goal orientation and the learning climate in the CSR adaptation process*. Wageningen University, Wageningen. Retrieved from <http://edepot.wur.nl/393227>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution on institutions for collective action*: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641-672.
- Peetoom, T. N. (2019). *Herbergzame zorg organiseren. Verbeelden, herontwerpen en verdiepen op plekken der moeite*. Universiteit voor Humanistiek, Den Haag: Eburon.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Prasad, A., & Holzinger, I. (2013). Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR. *Journal of Business Research*, 66(10), 1915-1921.
- Råheim, M., Magnussen, L. H., Sekse, R. J. T., Lunde, Å., Jacobsen, T., & Blystad, A. (2016). Researcher–researched relationship in qualitative research: Shifts in positions and researcher vulnerability. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 11(1), 30996.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE handbook of action research : participative inquiry and practice*. Los Angeles, Calif.; London: SAGE.
- Reich, R. B. (2008). *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Reynolds, M. (2008). Getting a grip: Critical systems for corporate responsibility. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(3), 383-395.
- Ricoeur, P., & Blamey, K. (1994). *Oneself as Another*: University of Chicago Press.
- Robins, F. (2005). The Future of Corporate Social Responsibility. *Asian Business & Management*, 4(2), 95-115.
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk. 's Hertogenbosch*: Aenas Media.
- Roulston, K., & Shelton, S. A. (2015). Reconceptualizing Bias in Teaching Qualitative Research Methods. *Qualitative Inquiry*, 21(4), 332-342.
- Sabadoz, C. (2011). Between Profit-Seeking and Prosociality: Corporate Social Responsibility as Derridean Supplement. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 77-91.

- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Sennett, R. (2009). *The Craftsman*: Yale University Press.
- Sennett, R. (2012). *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*: Yale University Press.
- Sharma, S. (2000). Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.
- Sluijsmans, C. (2018). *Spanningsvol verbinden in een ziekenhuis: Menslievende zorg stimuleren door normatieve professionalisering*. Delft: Eburon.
- Smaling, A. (2013). Complexiteitsdenken en kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 18(2), 89-98.
- Smythe, W. E., & Murray, M. J. (2000). Owning the Story: Ethical Considerations in Narrative Research. *Ethics & Behavior*, 10(4), 311-336.
- Suárez Müller, F. (2015). *Th end of Capitalism and the Return of Koinonía*. Paper presented at the P2P Inovacao, Rio de Janeiro.
- Suárez Müller, F., & Felber, C. (2016). *The Idealism of Dialogue and the Economy of the Commons*. Paper presented at the P2P & Inovacao, Rio de Janeiro.
- van den Ende, T. (2007a). *Waarden aan het werk: Een onderzoek naar de normatieve professionalisering van humanistische beroepspraktijken*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- van den Ende, T. (2007b). *Waarden aan het werk: Een onderzoek naar de normatieve professionalisering van humanistische beroepspraktijken*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- van den Ende, T. (2011). *Waarden aan het werk. Over kantelmomenten en normatieve complexiteit in het werk van professionals*. Amsterdam: Humanistic University Press.
- van den Ende, T., & Kunneman, H. (2007). Normatieve professionaliteit en normatieve professionalisering. Een pleidooi voor conceptuele verdieping. In R. M. G. Jacobs, H. Tenwolde & Y. Zomer (Ed.), *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.
- van der Heijden, A., Cramer, J. M., & Driessen, P. P. J. (2012). Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 535-559.
- van der Heijden, A., Driessen, P. P. J., & Cramer, J. M. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 18(18), 1787-1796.
- van Luijk, H. (2011). Chapter 1 Business Ethics: Cases, Codes and Institutions. In L. v. L. W. Dubbink; van Liedekerke, H. (Ed.), *European Business Ethics: Cases in Context*. Dordrecht: Springer Science+Business media.

- Visser, W., D. Matten, Pohl, D. & Tolhurst, N. (2010). *The A to Z of corporate social responsibility*. Chichester: Wiley.
- WECD. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427 - Development and International Co-operation: Environment. Oxford: University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge university press.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Wierdsma, A. (2004). Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid : Co-creatie van verandering. *Filosofie in Bedrijf : Tijdschrift voor Strategie en Organisatie*, 15(3), 12.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Wierdsma, A. F. M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg Delft: Eburon.
- Wijdoogen, C. (2016). *MVO doe je zo. Het vak van duurzaamheidsmanager vanuit mijn ervaring bij NS*. Haarlem: Mauritsgroen.
- Wilber, K. (2001). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala.
- Wilson, A., & Holton, V. (2003). Changing manager mindsets, Report of the Working Group on the Development of Professional Skills for the Practice of Corporate Social Responsibility: Department of Trade and Industry (UK): The Corporate Responsibility Group.
- Wilson, A., Lenssen, G., & Hind, P. (2006). Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility. United Kingdom: Ashridge
- Woermann, M. (2013). *On the (im)possibility of business ethics: Critical Complexity, Deconstruction, and Implications for Understanding the Ethics of Business*. Dordrecht: Springer Science + Business media.
- Wong, L., & Avery, G. C. (2009). Transforming organisations towards sustainable practices. *International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences*, 4(1), 397-408.
- Wright, E. O. (2010). *Envisioning Real Utopias*. London: Verso.
- Wright, N. S., & Bennett, H. (2011). Business ethics, CSR, sustainability and the MBA. *Journal of Management and Organization*, 17(5), 641-655.
- WWF. (2018). Living Planet Report - 2018: Aiming Higher. In M. Grooten & R. E. A. Almond (Eds.). Gland, Switzerland.

Yen-Chun, J. W. U., Shihping, H., Lopin, K. U. O., & Wen-Hsiung, W. U. (2010).
Management Education for Sustainability: A Web-Based Content Analysis.
Academy of Management Learning & Education, 9(3), 520-531.

Samenvatting

In dit promotieonderzoek worden de waarde en betekenis van normatieve professionalisering voor de ontwikkeling van het duurzaamheidswerk in bedrijven onderzocht.

Alhoewel een groeiend aantal ondernemingen er goed in slaagt om een ‘verantwoord bedrijf’ te zijn met oog voor sociale en ecologische waarden, is dit voor een grote groep organisaties nog steeds ingewikkeld. Deze ‘nieuwe’ vorm van ondernemen confronteert hen met een toename aan complexiteit en uitdagende (morele) vraagstukken. Wanneer er serieus werk gemaakt wordt van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), zie ik in mijn beroepspraktijk dan ook diverse spanningsvelden naar voren komen die dit bedreigen. Deze observaties uit mijn beroepspraktijk sluiten aan bij een verscheidenheid aan uitdagingen die naar voren wordt gebracht in de wetenschappelijke literatuur, in het bijzonder in de kritische MVO-literatuur.

Tegen deze achtergrond staat in mijn promotieonderzoek de vraag centraal hoe de ontwikkeling van MVO die binnen het bedrijfsleven gaande is meer kracht gegeven kan worden, in het licht van de spanningsvelden die deze ontwikkeling kenmerken. Daarmee vormt dit onderzoek niet alleen een poging om nieuw licht te werpen op de spanningsvelden die naar voren komen in de wetenschappelijke MVO-literatuur, maar beoogt dit onderzoek ook praktisch relevante inzichten op te leveren, in de vorm van inzichten over het ‘doen’ van MVO door organisaties en professionals, in het licht van de complexiteit die daarbij opdoemt. Zowel voor organisaties als MVO Nederland, waar ik ten tijde van het onderzoek werkzaam was, en professionals daar binnen, maar ook voor andere organisaties en professionals die werk willen maken van duurzame ontwikkeling vanuit de constante zoektocht naar geëigende vormen om de benodigde leer- en ontwikkelprocessen op dit vlak. Daartoe sluit ik aan bij het perspectief en de uitgangspunten van normatieve professionalisering (NP), in het bijzonder het binnen dat discours opgekomen concept ‘gezelschapsvorming’, als aanduiding van de gezamenlijke toewending naar de normatieve vraagstukken en de plekken der moeite die professionals in hun eigen praktijk en organisaties tegenkomen, juist om hier beter mee om te gaan, zowel in ambachtelijke als in relationele zin.

Het eerste doel van dit onderzoek is hiermee om de data die in dit onderzoek verzameld worden over de praktische omgang met de spanningsvelden in verbinding te brengen met het kritische wetenschappelijke MVO-discours, en zodoende bij te dragen aan verdere theorievorming over het ‘doen’ van *goed*

MVO. Een vruchtbare omgang met de bij MVO behorende complexiteit door deze complexiteit beter begrijpen en hier beter mee te leren omgaan in het duurzaamheidswerk, staan daarin centraal. Ik onderzoek of manieren ontwikkeld kunnen worden om voorbij de neiging tot vereenvoudiging en instrumentalisering in het MVO-discours te komen. Een belangrijke rol in dat onderzoek speelt de ‘Expeditie voor MVO-managers’, een poging om samen met andere MVO-professionals een concreet ‘gezelschappelijk’ ontwikkelproces in de praktijk gestalte te geven. Middels mijn actieve deelname aan de Expeditie en via de data die ik in het kader daarvan met behulp van een participatieve onderzoeksmethode verzameld heb, probeer ik zicht te krijgen op de complexiteit en ‘modderigheid’ van het duurzaamheidswerk vanuit de ervaringen en inzichten van direct betrokken MVO-verantwoordelijken, inclusief mijn eigen worsteling met die complexiteit als MVO-professional en participatief onderzoeker. Deze op NP-uitgangspunten gestoelde ‘Expeditie’ beoogt dus gezelschapsvorming onder MVO-professionals te bevorderen en ruimte te scheppen om die complexiteit samen zo goed mogelijk ‘aan te gaan’ en daar samen van te leren. Voor deze praktische inzet van mijn onderzoek maak ik gebruik van inzichten uit de uitgebreide literatuur die inmiddels over normatieve professionalisering beschikbaar is en van de onderzoeksmethode participatief actieonderzoek (PAR). Met mijn nadere uitwerking van het begrip gezelschapsvorming wil ik tenslotte ook bijdragen aan theorie en praktijk van normatieve professionalisering. Door het concept en het praktisch bevorderen van gezelschapsvorming vanuit het ‘nieuwe’ domein van MVO verder reliëf te geven, valt tevens licht op een bijzondere gedaante van gezelschapsvorming: het gezelschap dat wij kunnen vormen met andere levenssoorten.

De opbouw van dit boek vloeit hieruit voort. In *hoofdstuk 1*, de introductie, ga ik nader in op de aanleiding van dit onderzoek en introduceer ik mijn vraagstelling: *Wat kan gezelschapsvorming van MVO-managers bijdragen aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen zowel in theorie als praktijk?* Ik introduceer de begrippen MVO, normatieve professionalisering en gezelschapsvorming en ga in op mijn persoonlijke betrokkenheid bij deze opgave. Ook ga ik nader in op de complexiteit van het duurzaamheidswerk door vier spanningsvelden te onderscheiden die naar voren komen in de literatuur. Naast ideologisch ingegeven en ‘fundamentele’ weerstand tegen deze manier van ondernemen, worden er ook belemmeringen jegens MVO opgeworpen vanuit het dominante businesscase denken en gebrek aan de juiste motivatie binnen organisaties die hiermee bezig zijn; vanwege een gebrek aan kennis en vaardigheden organisaties; en doordat de omgeving waarin bedrijven opereren vaak gestoeld is op het systeem van de ‘oude economie’. Naast een beschrijving van deze complexiteit, omschrijf ik in dit eerste hoofdstuk tevens mijn

methodologisch kader. Net als ander NP-onderzoek is ook mijn onderzoek gericht op het ondersteunen en bevorderen van werk dat deugt en deugd doet in de concrete praktijk waar ik als onderzoeker deel van uitmaak en waar ik mij normatief mee verbonden voel, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat betekent dat ik de concreetheid en materialiteit van deze werkpraktijk als ingang neem voor het aan de orde stellen van ethische en morele vragen naar rechtvaardigheid en duurzaamheid. Hiermee beoog ik vooral ‘modus drie kennis’ te ontwikkelen ten bate van duurzaamheidswerk. Theorieën en onderzoeksvormen die ik in het kader van mijn onderzoek inzet, zijn bedoeld om dat te bevorderen. Om normatieve professionalisering bij betrokkenen te voeren heb ik bovendien gebruik gemaakt van elementen uit de onderzoeksmethode participatief actieonderzoek die hier inhoudelijk goed op aansluiten.

Hoofdstuk 2 draait om de vraag hoe het beroep van de MVO-manager eruit ziet en met welke vraagstukken deze professionals te maken hebben. De complexiteit, spanningen en confrontaties met conflicterende belangen die naar voren komen in de literatuur, zijn ook innerlijk voelbaar bij de MVO-professionals die voor deze opgave staan. Het volhouden van het duurzaamheidswerk komt naar voren als een belangrijk aspect van het werk. In de literatuur heb ik diverse opsommingen aangetroffen van de benodigde kennis en competenties van de duurzaamheidsprofessional, zoals leiderschaps- en managementvaardigheden, alsmede sociale, verbindende en organiserende eigenschappen. Tevens komt naar voren dat reflexieve vaardigheden, morele betrokkenheid en persoonlijke kenmerken een belangrijke rol (zouden moeten) spelen bij het succesvol uitvoeren van het werk. Het ontwikkelen van een juiste omgang met de complexiteit en spanningsvelden, vraagt dus om meer dan enkel het aanleren van nieuwe kennis en competenties. Het gaat om het ontwikkelen van ‘goed handelen’, waarin (ook) morele elementen besloten liggen. Het goed handelen omwille van het ‘goede’ willen doen. Ten aanzien van de vraag hoe dit te bevorderen en tot ontwikkeling te brengen spreek ik in het kader van dit onderzoek de verwachting uit dat gezelschapsvorming zoals dat is opgekomen binnen het normatieve professionaliserings- discours, daaraan kan bijdragen.

In *hoofdstuk 3* omschrijf ik mijn poging om vanuit mijn eigen professionele en morele betrokkenheid aan te sluiten bij de ontwikkeling van MVO die momenteel gaande is en deze krachtiger te maken. Dit ben ik in gezelschap van andere MVO-professionals intensief gaan proberen te *doen* tijdens de ‘Expeditie voor MVO-managers’. Dit hoofdstuk beschrijft onze gezamenlijke zoektocht naar antwoorden op de centrale vraag naar de ontwikkeling van goed werk in de context van MVO. Er wordt allereerst een beschrijving gegeven van de uitgangspunten van de Expeditie voor MVO-managers, de totstandkoming ervan,

de context waarin het traject ontwikkeld is en de samenwerking daarbij tussen Nyenrode Business Universiteit en MVO Nederland. Ook wordt erin verslag gedaan van het verloop van de Expeditie van dag tot dag. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt aan de hand van analyses van de verzamelde data, ingezoomd op de inzichten die dit oplevert ten aanzien van inhoud en leerproces. Tot slot, sta ik stil bij de periode na de Expeditie en dat wat ervan is blijven beklijven. De Expeditie is gebaseerd op de uitgangspunten van communities of practice en van normatieve professionalisering, zoals een gemeenschappelijke betrokkenheid op goed werk met bijbehorend gedeeld discours, gezamenlijke reflecties, het met elkaar ontwikkelen van vakmanschap, afdalen in de complexiteit en moerassigheid van het werk en ontwikkelen van vruchtbare manieren hiermee om te gaan. Die uitgangspunten vertonen duidelijke raakpunten met de uitgangspunten en werkwijze van het participatieve actieonderzoek dat ik als onderzoeksmethode heb gebruikt.

De participerende observaties, interviews, documentatie en andere data die dit opleverde en analyses en interpretaties van dat materiaal, leiden tot inzichten over hoe het complex aan spanningsvelden dat naar voren komt in de literatuur in de praktijk terugkomt en hoe zij gehanteerd worden door MVO professionals. Op zowel het persoonlijke, organisatorische, als systeemniveau kent het beroep sterke drijvers en sterke tegenkrachten die terug te voeren zijn op de spanningsvelden uit de literatuur. Vaak spelen die ook nog eens gelijktijdig en confronteren ze de individuele professionals met lastige praktijkvragen, dilemma's en plekken der moeite. Kortom, het goed uitoefenen van het vak, in de ambachtelijke zin van het woord, vraagt om meer dan boekenwijsheid, theorie en overtuiging. Het proces van samenkomen, leren en uitwisselen dat in de Expeditie uiteindelijk tot stand kwam, heeft volgens de deelnemers allereerst gezorgd voor een kameraadschappelijke relatie met vakgenoten. Daardoor kwam een ander leren op gang dan ze gebruikelijk tegenkomen, met meer inhoudelijke diepgang, met oog voor de context en de complexiteit van het werk én met meer praktische relevantie, mede gevoed door het delen van ervaringen. De onderlinge herkenbaarheid stimuleerde het wederzijds leren, inzicht en begrip. Door de participatie ontstond eigenaarschap, en het gezelschap dat zich gevormd had bleef bestaan, ook nadat de onderzoeker daar niet meer actief aan deelnam. De Expeditie heeft ook geleid tot verdere ontwikkeling van het vakmanschap van de betrokken professionals. Door te leren van elkaar, maar ook van aangereikte theorie en experts. En door aan de hand van geëigende werkvormen te reflecteren op het eigen handelen, nieuw gedrag uit te proberen en interne bondgenoten te betrekken.

Deze bevindingen vormden aanleiding om in *hoofdstuk 4* nader in te gaan op het concept en praktijk van gezelschapsvorming, om de bevindingen uit de Expeditie

verder te verdiepen. Zo verkende ik in een iteratieve pendelbeweging tussen de MVO-praktijk en de theorie over normatieve professionalisering of het perspectief van gezelschapsvorming en de praktische realisering ervan zou kunnen bijdragen aan het versterken van de duurzaamheidspraktijk. Zo kwam een voorlopig antwoord op de kernvraag van mijn onderzoek naar voren, of gezelschapsvorming inderdaad een ingang vormt om de complexiteit binnen het duurzame waardenwerk op een vruchtbare manier aan te gaan, met voldoende oog voor de verschillende factoren die hier op diverse niveaus tegelijkertijd een rol spelen. Door het begrip gezelschapsvorming verder uit te werken met behulp van relevante NP-literatuur en inzichten uit de MVO-praktijk, heb ik de eerste contouren die dit begrip gekregen heeft binnen het NP-discours verder ingevuld, in het bijzonder het bevorderen en voeden van processen van 'gezelschapsvorming' als weg om in professionele praktijken beter om te gaan met complexiteit. Voor die nadere invulling heb ik termen gebruikt als samenspel, resonanties, dissonanten en het doorklinken van goed gezelschap in meerdere registers. De basis voor gezelschapsvorming vormt het eerste register, dat waarin het samenspel klinkt tussen zelf een goed gezelschap zijn in ambachtelijke zin en het goede gezelschap dat je vormt voor en met anderen. Deze gedaante van goed gezelschap kan vervolgens doorklinken in andere registers en daar gezelschapsvorming voeden, zoals dat van grotere teams en afdelingen en van daaruit van de organisatie waarin men werkt of de netwerken en bewegingen waarin ecologische en maatschappelijke waardencreatie wordt nagestreefd. In de praktijk blijkt het niet gemakkelijk om ook binnen dit soort grotere verbanden gevoelens van gezelschappelijkheid en kameraadschap ervaren worden. Gezelschapsvorming in andere registers kan dan de voedingsbodem en omgeving bieden om samen te onderzoeken en te ervaren wat er in de complexiteit en moerassigheid helpt, dit met elkaar uit te wisselen, elkaar zo te bemoedigen en samen een voortgaand onderzoekend en verbindend leerproces in stand te houden en anderen daarbij te betrekken. Bij gezelschapsvorming gaat het erom ambachtelijk geduldig en dialogisch te blijven werken vanuit een waardenhorizon waarmee eigen hoop verbonden is. Maar ook om daarbij expliciet aandacht te besteden aan het opzoeken van leerzame wrijving met elkaar, en daarmee daadwerkelijk de moerassigheid en plekken der moeite daarbinnen op te zoeken en van het betreden daarvan samen te leren. Dit laatste lijkt nog niet iets te zijn dat duurzaamheidswerkers gemakkelijk toelaten of opzoeken. Diverse bestaande of verder te ontwikkelen inzichten vanuit het NP-discours kunnen hier van toegevoegde waarde zijn, en krijgen tegelijkertijd vanuit de exploratie van processen met betrekking tot gezelschapsvorming in dit specifieke werkveld meer concreetheid en betekenis.

In *hoofdstuk 5*, het slothoofdstuk, keer ik terug naar de vier spanningsvelden die in hoofdstuk één beschreven zijn en bespreek ik voor elk spanningsveld hoe de inzichten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan het beter omgaan ermee. Ten aanzien van het eerste spanningsveld en de daarmee verbonden vraag, namelijk of bedrijven zich wel moeten bezighouden met MVO, stel ik dat deze, vaak ideologisch ingegeven kritiek, indirect nog wel voelbaar is en terugkomt in de praktijk. Maar in de loop van mijn onderzoek heb ik geconstateerd dat dit eerste spanningsveld de afgelopen jaren aan kracht heeft ingeboet. De duurzaamheidsontwikkeling die zich in rap tempo voltrekt, nader geïllustreerd in de eerste twee hoofdstukken, uit zich in groei van het aantal publicaties over MVO, bedrijven die hier werk van maken, duurzaamheidsprofessionals die worden aangesteld, opleidingen die uit de grond worden gestampt en richtlijnen en wetgeving die zich aftekenen, samen met de eerste contouren van gezelschapsvorming die zich nu aftekenen in bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten, masterclasses en de diverse Expedities die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. Deze ontwikkelingen laten zien dat het een breed geaccepteerde realiteit is geworden dat bedrijven zich bezig dienen te houden met duurzaamheid en dat er steeds meer druk op hen wordt uitgeoefend om dat daadwerkelijk te doen. Desalniettemin blijven de twijfels die hierover gezaaid worden door bijvoorbeeld klimaatsceptici, politici en andere ‘ontkenners’ een vertragende en frustrerende invloed hebben op dit duurzaamheidswerk vanuit het perspectief en beleving van MVO-managers. Gezelschapsvorming van MVO-professionals in het bedrijfsleven als manier om vanuit een gezamenlijke praktische betrokkenheid op de duurzaamheidsontwikkeling een krachtige beweging te vormen en duidelijk stem te geven aan het belang ervan, zou hier naar mijn verwachting en in de beleving van MVO-managers die deelnamen aan mijn onderzoek, het nodige tegenwicht aan kunnen blijven bieden. Een gezelschap van samenwerkende MVO-professionals vormt een klankbord voor verdere vakinhoudelijke, ambachtelijke ontwikkeling, én een steunende gezelschappelijkheid die helpt om het duurzaamheidswerk vol te kunnen houden.

Voor wat betreft het tweede spanningsveld, of bedrijven vanuit de juiste motieven aan MVO doen, durf ik voorzichtig te stellen dat gezelschapsvorming mogelijk iets tegenover het dominante marktdenken, het bijbehorende korte termijn denken en het gevoel ‘vast te zitten in het systeem’ zou kunnen stellen. Wanneer het lukt om meer openheid, verbinding en reflectie ten aanzien van dit dominante denken op te roepen, kunnen herkenning, bemoediging en onderlinge verbinding ervaren worden. En vanuit het bemoedigende gezelschap van MVO-managers kan het vrijmoedig spreken en waardig strijden vorm krijgen. Niet alleen onder de duurzaamheidswerkers, zoals die in de Expeditie samen kwamen,

maar ook met de mensen met wie zij samen werken. Op verschillende plekken en met verschillende mensen proberen duurzaamheidsprofessionals elke dag te werken aan verdere verduurzaming en een grotere positieve impact op ecologisch en maatschappelijk gebied. Het streven naar positieve impact vindt echter plaats in een context die hier als het lastig wordt, bijvoorbeeld doordat het extra investeringen vraagt, regelmatig z'n handen van aftrekt. Dit versterkt bij duurzaamheidswerkers de neiging dit gedachtengoed te willen verdedigen, vast te leggen in structuren en beleid, te vatten in bindende taal. Het verbinden met bondgenoten zoals collega's, het vormen van gezelschap binnen de organisatie, kan een alternatieve en meer duurzame manier zijn om blijvend ruimte te creëren voor de verdere ontwikkeling van MVO in de context van marktgerichte organisaties. Het concept gezelschapsvorming biedt een richting om te verkennen hoe goed gezelschap ook in deze registers kan doorklinken en ook daar bij tijd en wijle bijdraagt aan bemoedigende verbindingen. Door gezamenlijk de traagheid van het werken aan grote maatschappelijke veranderingen onder ogen te zien, inclusief de bijbehorende spanning tussen 'businesscase' en duurzaamheid, en te ervaren dat je hier hoe dan ook samen aan blijft werken, wordt kameraadschap gevoed en versterkt. De kritische reflectie kan dat ondersteunen. Begrippen uit het NP-discours kunnen daar goede diensten bij bewijzen.

Ook voor het derde spanningsveld, het ontwikkelen van de juiste kennis en vaardigheden voor MVO, kan het gezelschapsbegrip van waarde zijn. Allereerst is naar voren gekomen dat de eerste gedaante van goed gezelschap, het eigen gezelschap in ambachtelijke zin, in de context van het duurzaamheidswerk een specifieke betekenis heeft en verder tot ontwikkeling gebracht kan worden. Deze professionals vertonen een 'unieke' en flexibele manier van bewegen tussen hoge en lage gronden om binnen het bedrijfsleven richting verduurzaming te blijven bewegen. Onder deze professionals wordt een sterke morele betrokkenheid gevoeld op goed werk in maatschappelijke en ecologische zin, met het bijbehorende verlangen om specifiek duurzaamheids-vakmanschap te ontwikkelen. Daarbij gaat het om kennis en vaardigheden die het brede pallet aan inhoudelijke MVO-thema's bestrijken, alsmede de vaak lastige veranderopgaven in de praktijk te ondersteunen. Ten aanzien van de ontwikkeling van het eigen gezelschap is het van belang dit niet enkel te beschouwen als het ontwikkelen van professionele kennis op basis van wetenschappelijke inzichten en het ontwikkelen van specifieke vaardigheden op het gebied van duurzaamheidswerk. Ook de intrapsychische en lichamelijke dimensies van het eigen vakmanschap moeten daarbij in ogenschouw genomen worden als bronnen van gevoelsmatige inzichten en stilzwijgende kennis. Ten aanzien van de tweede gedaante van goed gezelschap, waarin het erom gaat om goed gezelschap voor elkaar te zijn, bleek dit in het kader van de Expeditie binnen deze beroepsgroep nog niet zo vaak te

gebeuren, ook al bestond er zeker behoefte aan het uitwisselen van ervaringen en het voorleggen van vraagstukken en overwegingen aan elkaar, om zo samen te leren. Verschillen van inzicht en ervaringen droegen bij aan dat leren in gezelschap. Goed gezelschap in de zin van het ervaren van terugkoppelingslussen tussen de eigen ambachtelijkheid en die van anderen, vormt een voedingsbodem voor het tweede register, dat waarin gezelschapsvorming uitmondt in een werkgezelschap dat als zodanig herkenbaar is en naar buiten treedt. Waarin de leden elkaar als gezel erkennen en waarderen. Met de Expeditie voor MVO-managers heb ik geprobeerd een dergelijk werkgezelschap van professionals met eenzelfde duurzame waardenhorizon tot ontwikkeling te laten komen, als een samen gecreëerde ruimte waarin de complexiteit van het werk in al zijn facetten aan de orde kan komen, waar het mag schuren en men elkaar vreedzaam begrenst en waar gezamenlijk gereflecteerd kan worden op de dilemma's, taaie vraagstukken en moerassigheid van het werk. In zo'n gezelschappelijk verband blijken de benodigde kennis en vaardigheden voor het MVO-ambacht en het MVO-gezelschap in wording verder tot ontwikkeling te komen.

Waar ik ten aanzien van de vorige drie spanningsvelden heb geprobeerd samen te vatten waarom gezelschapsvorming een bescheiden antwoord kan geven op de impasse die ze in eerste instantie met zich meebrengen, ligt dat bij dit vierde spanningsveld anders. Pogingen om met elkaar goed duurzaamheidswerk te doen, in het eigen werk gezelschapsvorming te bevorderen, intern goed gezelschap te zoeken, kennis, vaardigheden, opleidingen, een erkende professie te ontwikkelen, en daarmee ook kracht te putten uit het feit dat duurzaamheid en MVO niet meer weg te denken zijn in het bedrijfsleven anno nu: al deze inspanningen zijn onvoldoende wanneer de randvoorwaarden van het systeem waarbinnen we opereren, MVO niet stimuleren, maar tegenwerken. Dit vierde spanningsveld houdt in mijn ogen rechtstreeks verband met de ontmoediging die veel duurzaamheidswerkers, waaronder ikzelf, regelmatig ervaren, met de moeite die het kost om dat werk vol te houden. Gezelschapsvorming, zoals ik dat heb uitgewerkt, biedt geen gemakkelijke antwoorden op de vraag of door duurzaamheidswerk in goed gezelschap consequent vol te houden een economisch systeem zou kunnen ontstaan waarin duurzaamheid een hoofdrol speelt. De roep vanuit verschillende bewegingen en theoretische stromingen om meer onderlinge verbinding en om het betrekken van alle stakeholderbelangen ten behoeve van de ontwikkeling van wetgeving, kaders en randvoorwaarden voor het bedrijfsleven in het teken van duurzaamheid, ondersteunt echter wel een kerngedachte van dit onderzoek: dat gezelschapsvorming helpt om deze volhoudbaarheid te vergroten. Mijn onderzoek geeft steun aan de hoop en de verwachting dat het bevorderen van gezelschapsvorming in verschillende

domeinen en het ontwikkelen van verbindingen tussen gezelschappen tot een netwerk van elkaar voedende en bemoedigende gezelschappen kan leiden, die de volhoudbaarheid van duurzaamheidswerk kan en zal bevorderen.

De vraag of dat voldoende zal zijn voor de benodigde systeemverandering kan ik op basis van dit exploratieve onderzoek niet beantwoorden. Maar mijn onderzoek mondt wel uit in een richtingwijzer daarvoor, namelijk het verbinden van op duurzaamheid betrokken gezelschappen in bedrijfsleven en (overheids)organisaties met gezelschappen die op dezelfde waarden betrokken zijn in een groot aantal andere domeinen. Om het idee van een netwerk van gezelschappen toe te lichten sluit ik in de slotparagraaf dan ook aan bij het ‘commons’-discours dat de afgelopen decennia is opgekomen en samenwerkingsvormen, alternatieve economische modellen, onderzoeksresultaten en praktische toepassingen biedt, in het teken van gedeelde verantwoordelijkheid voor en gebruik van sociale en natuurlijke hulpbronnen in het heden en met het oog op toekomstige generaties. Dat roept de vraag op hoe inzichten en expertise uit gezelschappen in verschillende domeinen meer gedeeld kunnen worden en hoe een netwerk van gezelschappen kan ontstaan in het verlengde van interacties en verbindingen tussen die gezelschappen. De inzichten die binnen het NP-discours zijn opgekomen met betrekking tot leerzame wrijving, vreedzame begrenzing en waardig strijden kunnen in mijn ogen behulpzaam zijn bij het bevorderen van deze verbindingen.

Uiteindelijk leidt de uitwerking van het gezelschapsbegrip in het MVO-domein, via netwerken van gezelschappen en de verbinding daartussen in andere domeinen, tot het urgente en hoopvolle perspectief dat gezelschapsvorming in de verschillende registers door zou kunnen werken in een ‘groter-dan-humaan register’, dat van het gezelschap dat wij op aarde vormen met andere organismen en levensvormen. Ook met hen delen we de hulpbronnen waar we allen van moeten en kunnen leven. Door het duurzaamheidswerk in de verschillende registers letterlijk op te rekken tot het werk dat we delen met andere levensvormen, zou de ontwikkeling van verduurzaming zich mogelijk krachtiger kunnen voltrekken, met meer respect en zorg voor ‘de ander’. Ik besluit met de hoop uit te spreken dat de spanningsvelden binnen ons werk die vooral op theoretisch niveau worden beschreven en onderzocht, veel meer in de praktijk bestudeerd en participatief in beweging gebracht gaan worden. In plaats van ontmoedigd te worden door de ervaring dat MVO complex is en bol staat van de plekken der moeite en taaie vraagstukken, kan er via gezelschappelijke vormen van handelings- en actieonderzoek aan bijgedragen worden om daar ‘duurzaam’ mee om te gaan, dat wil zeggen op een manier die bemoedigend is en volhoudbaar.

Summary

Developing Fellowship in Sustainability Work

Corporate social responsibility through normative professionalisation

This doctoral research examines the value and significance of normative professionalisation for the development of sustainability work in companies.

Although a growing number of companies succeed in being a 'responsible company' with an eye for social and environmental values, this is still complicated for a large group of organisations. This 'new' form of enterprise confronts them with an increase in complexity and challenging (moral) issues. When serious work is done on Corporate Social Responsibility (CSR), I see various fields of tension in my professional practice that threaten this. These observations from my professional practice are in line with a variety of challenges raised in the scientific literature, in particular in the critical CSR literature.

Against this background, my doctoral research focuses on the question of how the development of CSR that is ongoing within the business world can be given more strength, in the light of the tensions that characterise this development. This research is thus not only an attempt to shed new light on the fields of tension that emerge in the scientific CSR literature but also aims to provide practically relevant insights, in the form of insights into the 'doing' of CSR by organisations and professionals, in the light of the complexity that this entails. Such insights are intended to benefit organisations such as MVO Nederland, where I was working at the time of the research, and professionals therein, but also other organisations and professionals who want to work on sustainable development from the perspective of the constant search for appropriate forms for the necessary learning and development processes in this area. To this end, I agree with the perspective and principles of normative professionalisation (NP), in particular the concept of 'fellowship' that emerged within that discourse, as an indication of the collective shift toward the normative issues and the difficult spots ('plekken der moeite') that professionals encounter in their own practice and organisations, precisely to handle this better, both in the craft and in the relational sense.

The first objective of this research is to link the data collected in this research on the practical handling of the fields of tension with the critical scientific CSR discourse, thus contributing to further theory formation on the 'doing' of *good*

CSR. A fruitful handling of the complexity associated with CSR by better understanding this complexity and learning how to deal with it better in sustainability work are central to this. I study whether ways can be developed to overcome the tendency toward simplification and instrumentalization in the CSR discourse. An important role in this research is played by the Expedition for CSR Managers ('Expeditie voor MVO-managers'), an attempt to give form to a concrete 'fellowship' development process in practice together with other CSR professionals. Through my active participation in the Expedition and through the data that I have collected in this context with the help of a participatory research method, I try to gain insight into the complexity and 'messiness' of sustainability work from the experiences and insights of directly involved CSR managers, including my own struggle with that complexity as a CSR professional and participatory researcher. This 'Expedition', based on NP principles, therefore aims to promote the development of professional fellowship among CSR professionals and to create space to 'handle' that complexity together as well as possible and to learn from it together. For this practical use of my research, I use insights from the extensive literature that is now available on normative professionalisation and the participatory action research (PAR) study method. Finally, I would like to contribute to the theory and practice of normative professionalisation by elaborating the concept of developing fellowship in more detail. By depicting the concept and practical promotion of developing fellowship from the perspective of the 'new' domain of CSR in sharper relief, a special form of fellowship is also illuminated: the fellowship that we can develop with other lifeforms.

The structure of this book follows from this. In *Chapter 1*, the introduction, I will discuss the reason for this research in more detail and introduce my question: *What can the development of fellowship of CSR managers contribute to the development of corporate social responsibility both in theory and practice?* I introduce the concepts of CSR, normative professionalisation and developing fellowship, and I discuss my personal involvement in this task. I also discuss the complexity of the sustainability work in more detail by distinguishing four fields of tension that emerge in the literature. In addition to ideologically motivated and 'fundamental' resistance to this way of doing business, obstacles to CSR are also posed because of the dominant business-case thinking and a lack of the right motivation within organisations engaged in this; because of a lack of knowledge and skills in organisations; and because the environment in which companies operate is often based on the system of the 'old economy'. In addition to a description of this complexity, I also describe my methodological framework in this first chapter. Like other NP research, my research is also aimed at supporting and promoting work that is good and gratifying in the concrete practice of which I am a part as a researcher and with which I feel normatively connected: corporate

social responsibility. This means that I take the concreteness and materiality of this work practice as input for raising ethical and moral questions about justice and sustainability. My main objective in doing so is to develop 'mode-three knowledge' for the benefit of sustainability work. Theories and research forms that I use in the context of my research are intended to promote this. In order to nurture normative professionalisation among those involved, I also used elements from the participatory action research method that fits well with this in terms of content.

Chapter 2 is about the question of what the profession of CSR manager looks like and what issues these professionals are dealing with. The complexity, tensions and confrontations with conflicting interests that emerge in the literature can also be felt internally by the CSR professionals who face this task. 'Sustaining' sustainability work has emerged as an important aspect of the work. In the literature, I have found various lists of the required knowledge and competences of the sustainability professional, such as leadership and management skills, as well as social, connecting and organising characteristics. It also emerges that reflexive skills, moral commitment and personal characteristics (should) play an important role in the successful performance of the work. Developing a correct handling of the complexity and fields of tension therefore requires more than just learning new knowledge and competences. It is about developing 'good practice', which (also) encompasses moral elements: acting well for the sake of wanting to do 'good'. With regard to the question of how to promote and develop this, I express the expectation in the context of this research that the development of fellowship as it has arisen in the normative professionalisation discourse can contribute to this.

In *Chapter 3*, I describe my attempt to connect with the development of CSR that is currently underway and to make it more powerful, based on my own professional and moral commitment. I tried to *do* this intensively during the 'Expedition for CSR Managers' together with other CSR professionals. This chapter describes our joint search for answers to the central issue of developing good work in the context of CSR. First of all, a description is given of the principles of the Expedition, its creation, the context in which the process was developed and the collaboration between Nyenrode Business University and MVO Nederland. There is also a report included about the course of the Expedition from day to day. Based on analyses of the collected data, the second part of this chapter zooms in on the insights this provides with regard to content and learning process. Finally, I consider the period after the Expedition and what has remained. The Expedition is based on the principles of communities of practice and normative professionalisation, such as a common commitment to good work

with associated shared discourse, joint reflections, developing craftsmanship together, descending into the complexity and swampiness of the work and developing fruitful ways to deal with that. These principles clearly relate to the principles and working methods of the participatory action research that I have used as a research method.

The participatory observations, interviews, documentation and other data that this yielded, as well as analyses and interpretations of that material, lead to insights into how the complex of fields of tension that emerge in the literature are reflected in practice and how they are handled by CSR professionals. At the personal, organisational and system levels, the profession has strong drivers and strong counterforces that can be attributed to the fields of tension in the literature. Often, they also play simultaneous roles and confront the individual professionals with difficult practical questions, dilemmas and difficult spots. In short, the proper practice of the profession, in the sense of good craftsmanship, requires more than book wisdom, theory and conviction. According to the participants, the process of meeting, learning and exchanging that ultimately came about in the Expedition ensured first and foremost a camaraderie with fellow professionals. As a result, a different learning process arose than they usually encountered, with more in-depth content, with an eye for the context and complexity of the work and with more practical relevance, partly nurtured by the sharing of experiences. Mutual recognition stimulated mutual learning, insight and understanding. Ownership arose from the participation, and the fellowship that had developed continued to exist, even after the researcher no longer actively participated in it. The Expedition also led to the further development of the professionalism of the professionals involved, by learning from each other, but also from theory and experts offered. Reflecting on one's own actions on the basis of suitable working methods, trying out new behaviour and involving internal allies also contributed.

These findings led to a more detailed discussion of the concept and practice of developing fellowship in *Chapter 4*, in order to further deepen the findings from the Expedition. For example, in an iterative pendulum swing between CSR practice and the theory of normative professionalisation, I explored whether the perspective of developing fellowship and the practical implementation thereof could contribute to strengthening sustainability practice. A preliminary answer to the key question of my research thus emerged as to whether the development of fellowship is indeed a way of tackling the complexity within sustainable value creation in a fruitful way, with sufficient regard for the various factors that play a role here at various levels simultaneously. By further developing the concept of fellowship using relevant NP literature and insights from CSR practice, I have further elaborated the first outlines that this concept has acquired within the NP

discourse, in particular the promotion and nurturing of processes of 'developing fellowship' as a way of better handling complexity in professional practices. For this further elaboration, I have used terms such as interplay, resonances, dissonances and the resonating of a good fellowship in multiple registers. The basis for developing fellowship is the first register, in which resonates the interaction between being a good fellow in the sense of craftsmanship and the good fellowship that you enact for and with others. This form of good fellowship can then resonate in other registers and nurture the development of fellowship there, such as that of larger teams and departments and from there of the organisation in which one works or the networks and movements in which ecological and social value creation is pursued. In practice, it is not easy to experience feelings of fellowship and camaraderie within this kind of larger context as well. The development of fellowship in other registers can then provide the breeding ground and environment to explore together and experience what helps in complexity and swampiness, to exchange this with each other, thus encouraging each other and together sustaining an ongoing investigative and binding learning process and involving others in it. For the development of fellowship, the key is to continue to work patiently and in dialogue from the perspective of a value horizon with which one's own hope is connected. But also to pay explicit attention to the search for fruitful friction, peaceful containment and dignified struggles with each other, and thus to actually seek out the swampiness and difficult spots within it and to learn from entering that together. The latter does not yet seem to be something that sustainability workers easily allow or seek out. Various existing insights, or those to be further developed from the perspective of the NP discourse, can have added value here, while at the same time gaining more concrete and greater significance from the exploration of processes relating to developing fellowship in this specific professional field.

In *Chapter 5*, the final chapter, I return to the four fields of tension described in Chapter 1 and discuss for each field of tension how the insights from this research can contribute to better handling them. With regard to the first field of tension and the associated question, namely whether companies should be concerned with CSR, I would argue that this criticism, which is often ideologically motivated, is still indirectly perceptible and occurs in practice. But in the course of my research, I found that this first field of tension has lost strength in recent years. The sustainability development that is taking place at a rapid pace, illustrated in more detail in the first two chapters, is reflected in the growth of the number of publications about CSR, companies that are working on it, sustainability professionals who are being appointed, training courses that are being created, and guidelines and legislation that are emerging, together with the initial

contours of the development of fellowship that are now emerging in, for example, network meetings, master classes and the various Expeditions that have taken place in recent years. These developments show that it has become a broadly accepted reality that companies need to focus on sustainability and that increasing pressure is being put on them to do so. Nevertheless, the doubts raised by climate sceptics, politicians and other 'deniers', for example, continue to have a delaying and frustrating influence on this sustainability work from the perspective and perception of CSR managers. Developing fellowship for CSR professionals in the business world as a way to form a powerful movement out of a common, practical commitment to sustainability development and to clearly voice the importance thereof could, I expect, continue to offer the necessary counterbalance for the perception of CSR managers who participated in my research. A fellowship of collaborating CSR professionals forms a sounding board for further professional, development of craftsmanship, as well as a supportive fellowship that helps to be able to continue sustainability work.

With regard to the second field of tension, if companies doing CSR are based on the right motives, I cautiously dare to say that the development of fellowship could possibly contradict the dominant market thinking, the associated short-term thinking and the feeling of being 'stuck in the system'. Recognition, encouragement and interconnectedness can be experienced when it is possible to generate more openness, connection and reflection with regard to this dominant thinking. And from the encouraging fellowship of CSR managers, speaking can be done boldly and can take form of dignified combat. Not only among the sustainability workers, as they came together in the Expedition, but also with the people with whom they work. At various locations and with different people, sustainability professionals try to work every day on further sustainability and a greater positive impact on the ecological and social area. However, the pursuit of positive impact takes place in a context that regularly withdraws when things become difficult, for example because additional investments are required. This reinforces the tendency of sustainability workers to want to defend this philosophy, to specify it in structures and policies, to synthesise it in binding language. Connecting with allies such as colleagues, developing fellowship within the organisation, can be an alternative and a more sustainable way of creating lasting space for the further development of CSR in the context of market-oriented organisations. The concept of the development of fellowship provides a way to explore how good fellowship can resonate in these registers as well as contributing to encouraging connections from time to time. By jointly facing the slowness of working on major social changes, including the associated tension between 'business case' and sustainability, and experiencing that you will continue to work together on this in any case, camaraderie is nurtured and

strengthened. The critical reflection can support this. Concepts from the NP discourse can prove to be of good service here.

The concept of fellowship can also be valuable for the third field of tension, the development of the right knowledge and skills for CSR. First of all, it has emerged that the first form of good fellowship, being a fellow in the sense of good craftsmanship, has a specific meaning in the context of sustainability work and can be further developed. These professionals exhibit a 'unique' and flexible way of moving between high and low ground in order to continue to move towards sustainability within the business world. Among these professionals, there is a strong moral commitment felt to do good work in a social and ecological sense, with the accompanying desire to develop specific sustainability professionalism. This also concerns knowledge and skills that cover the broad range of substantive CSR themes, as well as supporting the often difficult change tasks in practice. With regard to the development of one's own fellowship, it is important to consider not only the development of professional knowledge based on scientific insights and the development of specific skills in the field of sustainability work. The intrapsychological and physical dimensions of one's own professionalism must also be considered as sources of emotional insights and tacit knowledge. With regard to the second form of good fellowship, which is about being good fellows for each other, this turned out not to have happened very often yet in the context of the Expedition within this profession, even though there was certainly a need to exchange experiences and to present questions and considerations to each other in order to learn together. Differences of insight and experience contributed to that learning in fellowship. Good fellowship within the meaning of experiencing feedback loops between one's own craftsmanship and that of others forms a breeding ground for the second register, that of developing fellowship between professionals in the sense of a recognizable group. In such a fellowship, the members recognise and appreciate each other as fellows. With the Expedition for CSR managers, I have tried to develop such a professional fellowship of professionals with the same sustainable values horizon, as a jointly created space in which the complexity of the work can be addressed in all its facets, where it can be refined and people peacefully set boundaries for each other and where the dilemmas, tough issues and swampiness of the work can be reflected on together. In such a fellowship context, the knowledge and skills required for the CSR craft and the emerging CSR fellowship appear to be developing further.

Where I have tried to summarise with respect to the previous three fields of tension why fellowship formation can provide a modest answer to the deadlock that they initially entail, this fourth field of tension is different. Attempts to do good sustainability work together, to promote the development of fellowship in

one's own work, to seek good fellowship internally, to develop knowledge, skills, training and a recognised profession, and thus also to draw strength from the fact that sustainability and CSR are indispensable from the business world today: all these efforts are insufficient if the preconditions of the system in which we operate do not stimulate CSR but work against it. This fourth field of tension is, in my view, linked directly to the discouragement that many sustainability workers, including myself, experience on a regular basis, with the difficulty of sustaining that work. Developing fellowship, as I have elaborated that, does not provide an easy answer to the question of whether sustainability work in a good fellowship could consistently create an economic system in which sustainability plays a leading role. However, the call from various movements and theoretical schools for more interconnection and for the involvement of all stakeholder interests for the development of legislation, frameworks and preconditions for the business world in the name of sustainability supports a core idea of this research: that the development of fellowship helps to increase the 'sustainability' of sustainability work. My research supports the hope and expectation that the promotion of developing fellowship in different domains and the development of connections between communities can lead to a network of mutually nurturing and encouraging communities, which can and will promote the sustainability work.

Based on this exploratory research, I cannot answer the question of whether this will be sufficient for the required system change. However, my research does culminate in a guide for this, namely connecting communities in the business world involved in sustainability and (governmental) organisations with communities that are involved in a large number of other domains with respect to the same values. In order to explain the idea of a network of communities, I therefore join in the last section the 'commons' discourse that has emerged in recent decades and offers forms of collaboration, alternative economic models, research results and practical applications, in the name of shared responsibility for and the use of social and natural resources in the present and with a view to future generations. This raises the question of how insights and expertise from communities in different domains can be shared more and how a network of communities can arise in line with interactions and connections between those communities. The insights that have emerged within the NP discourse with regard to fruitful friction, peaceful containment and dignified struggles can, in my view, be helpful in promoting these connections.

Ultimately, the elaboration of the concept of fellowship in the CSR domain, via networks of communities and the connection between them in other domains, leads to the urgent and hopeful perspective that developing fellowship in the various registers could have an effect in a 'non-human register', that of the

fellowship that we form on Earth with other organisms and lifeforms. We also share with them the resources that we all must and can live on. By literally extending the sustainability work in the various registers to the work we share with other lifeforms, the development of sustainability could possibly take place more vigorously, with more respect and care for 'the other'. I conclude by expressing the hope that the fields of tension within our work, which are described and investigated primarily at the theoretical level, will be studied much more in practice and will be participatively set in motion. Instead of being discouraged by the experience that CSR is complex and crowded with difficult spots and tough issues, a contribution can be made via fellowship forms of activity and action research to handling that complexity in a way that is encouraging and sustainable.

Dankwoord

Dit promotietraject heb ik uitgevoerd in goed gezelschap. Ik heb in de afgelopen jaren mogen ervaren dat ik zonder dit gezelschap niet tot het werk zou zijn gekomen wat er nu ligt. Gezellen waren er in sommige gevallen gedurende het gehele traject en in andere gevallen tijdelijk. Ik verkeerde in het gezelschap van meedenkers, medestrijders, kritische vrienden, mentoren, liefdes en kameraden. In gezelschap dat me kon stimuleren om vast te houden aan de ingezette koers, maar net zo goed kon inspireren tot het inslaan van nieuwe wegen. Gezelschap dat kon bevestigen dat ik op de goede weg was en op andere momenten alles aan het wankelen kon brengen. Maar bovenal bevond ik me continu in het gezelschap van mensen met wie ik een waardenhorizon deel. Dit heeft me telkens weer bemoedigd en de kracht gegeven om door te gaan met het project. Een aantal gezellen licht ik er op deze plek specifiek uit.

Allereerst is dat mijn promotor Harry Kunneman. Het voelt als een groot geluk om jou en je werk op het gebied van normatieve professionalisering tijdens mijn studie te hebben leren kennen en als een groot voorrecht om mijn onderzoek onder jouw bezielende begeleiding te hebben mogen uitvoeren. Telkens wist je me weer te inspireren en verrassen met je originele ideeën en betekenisvolle gedachten. Jouw opbouwende kritieken en scherpe vragen confronteerden me dikwijls, maar maakten het werk telkens beter. Je hebt de afgelopen zes jaar niet alleen bijgedragen aan dit onderzoek, maar ook aan mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling. Mijns inziens bij uitstek iets dat past bij modus drie onderzoek.

Ook veel dank aan Tineke Abma, mijn tweede promotor. Ik ben zo blij dat jij, nadat ik al even was opgestart, het gezelschap kwam versterken. De combinatie van jouw oprechte betrokkenheid bij het onderwerp en rijke kennis en ervaring op het gebied van participatief actieonderzoek, vormden samen een hele waardevolle en bepalende inbreng in mijn onderzoek. Met jouw hulp heb ik steeds beter vorm en woorden kunnen geven aan de reis die is afgelegd in de context van dit onderzoek. Je hebt me geïnspireerd om deze vorm van onderzoek verder te willen brengen binnen het MVO-domein.

Mijn co-promotor, Fernando Suárez-Müller, heel veel dank voor het feit dat jij me al tijdens mijn studie op het spoor van duurzame ontwikkeling hebt gebracht. Ik bewonder jouw niet aflatende strijd om duurzaamheid verder te integreren binnen de Humanistiek en wil je danken voor alle boeiende en bevlogen

gesprekken die we hierover gevoerd hebben. Jouw scherpe blik en trouwe hulp vormden een belangrijke steun.

Verder bedank ik de directie en collega's van MVO Nederland. De organisatie waarin ik werkzaam was gedurende mijn onderzoek en de plek waar ik zoveel heb mogen leren en ervaren in relatie tot duurzaamheid. Een werkgever die direct achter mijn idee voor dit promotieonderzoek stond en hier de juiste randvoorwaarden voor gecreëerd heeft. Met name wil ik de collega's bedanken die indertijd betrokken waren bij het Grote Bedrijven Netwerk en de afdeling Kennis&Ontwikkeling. In het bijzonder Lobke, Erwin, Jessika en Monique. Zij geloofden meteen in de Expeditie voor MVO-managers en hebben hun tijd en energie gestoken in het verder vormgeven ervan, het aantrekken van een eerste groep deelnemers en de begeleiding.

Ook wil ik André Nijhof van Nyenrode Business Universiteit hartelijk danken. Jouw directe bereidwilligheid om samen te werken en lef om daarmee in een nieuw avontuur te stappen, bewonder ik zeer. Het was mooi om de expeditie samen op te zetten en in de jaren erop verder te ontwikkelen. Met jouw rijke wetenschappelijke en praktische kennis over duurzaamheid en innemende persoonlijkheid vorm je de ruggengraat van de expeditie. Tijdens onze reis heb ik veel aan je gehad en van je geleerd wat ik mee zal nemen in het duurzaamheidswerk.

Een speciaal woord van dank gaat natuurlijk uit naar de geïnterviewde MVO-managers en de groep deelnemers. Samen zijn we op expeditie gegaan en hebben we de mooie en moeilijke kanten van ons vak met elkaar gedeeld. Samen hebben we gezocht naar vruchtbare manieren om om te gaan met de complexiteit van ons werk. Dank voor jullie openheid, eerlijkheid, humor en het vertrouwen. Ik hoop dat we elkaar blijven vergezellen, samen met de groepen die aan de volgende edities deelnamen.

Tot slot, gaat er heel veel dank uit naar mijn familie en vrienden. Jullie hebben me altijd bijgestaan in mijn project. Mijn ouders en broer zijn vanaf het begin enthousiast en betrokken geweest en vormden een constante steun, ook op de momenten dat het veel en zwaar was. Ik hou van jullie! Speciaal wil ik mijn lieve Mike bedanken. Wat heb jij een belangrijke bijdrage geleverd aan dit eindresultaat. Niet alleen door je flexibiliteit en goede zorgen voor mij en Fedde tijdens de vele weekends en vakanties dat ik achter de computer zat. Je hebt me vooral ook gesteund doordat je zo enorm betrokken bent bij de inhoud. Ook jij strijdt voor een leefbare aarde. En daarmee ben je het beste gezelschap wat ik me kan wensen!

In dit boek staan de waarde en betekenis van normatieve professionalisering voor de ontwikkeling van het duurzaamheidswerk centraal.

Alhoewel een groeiend aantal organisaties er goed in slaagt om te opereren met oog voor sociale en ecologische waarden, is dit voor een grote groep nog steeds ingewikkeld. Deze 'nieuwe' vorm van ondernemen confronteert hen met een toename aan complexiteit en uitdagende (morele) vraagstukken. Hoe kan de ontwikkeling van MVO die binnen het bedrijfsleven gaande is meer kracht gegeven worden, in het licht van de spanningsvelden die deze ontwikkeling kenmerken? In dit onderzoek wordt deze vraag verkend vanuit het discours van normatieve professionalisering en het recentelijk daarbinnen opgekomen begrip gezelschapsvorming. Het eigen gezelschap van de duurzaamheidsprofessional en de verbinding met het werkgezelschap van andere professionals, wordt daarvoor als ingang genomen. De lezer gaat mee op een expeditie waarin wordt getracht de complexiteit van het werk niet alleen te zien als onoverzichtelijk probleem, als iets dat je als professional uit het veld kan slaan, ontmoedigt of frustreert, maar te onderzoeken hoe er tot een meer 'duurzame' omgang met deze complexiteit gekomen kan worden. Uiteindelijk leidt de uitwerking van het gezelschapsbegrip in het MVO-domein, via netwerken van gezelschappen en de verbinding daartussen in andere domeinen, tot het urgente en hoopvolle perspectief dat gezelschapsvorming door zou kunnen werken in een 'groter-dan-humaan register', dat van het gezelschap dat wij op aarde vormen met andere organismen en levensvormen.

Marije Klomp (1984) is opgeleid als jurist en humanisticus. Ze heeft de afgelopen tien jaar in verschillende functies en via diverse programma's en projecten bijgedragen aan duurzame ontwikkeling binnen het bedrijfsleven en hoger onderwijs.

